

# Comunica 36





# Còmunica 36

*Comunica360°*

Revista de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima

N.º 3, diciembre, 2025

<https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3>

Lima, Perú

Director: Mag. Giancarlo Carbone De Mora

Editores:

Dr. Peter Busse Cárdenas

Dra. María Mendoza Michilot

Mag. Orazio Potesta Zapata

Asistente de procesos editoriales: Nicole Vilca Leon

© Universidad de Lima

Fondo Editorial

Av. Javier Prado Este 4600

Urb. Fundo Monterrico Chico

Santiago de Surco, Lima, Perú

Código postal 15023

Teléfono (511) 437-6767, anexo 30131

[fondoeditorial@ulima.edu.pe](mailto:fondoeditorial@ulima.edu.pe)

[www.ulima.edu.pe](http://www.ulima.edu.pe)

Edición, diseño, diagramación y carátula: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.

Publicación anual.

Los trabajos firmados son de responsabilidad de los autores.

*Comunica360°* se publica bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

ISSN: (en línea) 3028-9165

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú n.º 2023-12401

## COMITÉ EDITORIAL

Juan Aurelio Arévalo (*El Comercio*, Perú)

Pilar Bermúdez Nuñez (Marduk, Perú)

Mag. Giselle Bortot Ardila (Consultora independiente en comunicaciones)

Juan Pablo Casapia (Organización de las Naciones Unidas, Perú)

Dra. Gabriela Fabbro (Universidad Austral, Argentina)

Dra. Carola García Calderón (Universidad Nacional Autónoma de México, México)

Dra. Liliana Gómez Céspedes (Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia)

Pamela Gutiérrez (Kallpa, Perú)

Anna Lenka Jáuregui (Banco de Crédito del Perú, Perú)

Rina Paredes (Catholic Agency for Overseas Development)

Dra. Brasilina Passarelli (Universidade de São Paulo, Brasil)

Dra. Belén Puebla Martínez (Universidad Rey Juan Carlos, España)

Alicia Quezada (Practical Action)

Dra. Charo Sádaba Chalezquer (Universidad de Navarra, España)

Jean Christophe Salles (Ipsos, Chile)



# ÍNDICE

## PRESENTACIÓN

### COMUNICACIÓN Y SALUD PÚBLICA

Análisis de la legibilidad del contenido textual en la página web del Ministerio de Salud del Perú enfocado en el primer nivel de atención <i>Aaron Jafet Rodríguez Chenet, César Rodolfo Marcelo Caballero y Guido Gonzalo Granda Acevedo</i>	13
---	----

Estudio de factores de demanda en un servicio de orientación en sexualidad. El caso de Apropo <i>Melanie Hammond Cisneros y Rodolfo Herrera Santamaría</i>	38
---	----

La participación de individuos latines en la investigación clínica sobre el VIH en Estados Unidos: involucramiento comunitario, idioma y comunicación <i>Pedro Goicochea, Alison Cardinal, Rafael González y Michele Andrasik</i>	57
--	----

### INFLUENCIA DIGITAL Y LIDERAZGO EJECUTIVO

<i>Influencers y celebrities: su poder de influencia sobre los públicos.</i> Estudio de caso en el contexto brasileño <i>Mariana Andrade y Beatriz Muñiz</i>	80
--	----

El CEO en la encrucijada digital: un análisis sobre el consumo y la creación de contenido en la alta dirección <i>César Alejandro Meza Mont</i>	98
--	----

Sin comunicación interna no hay transformación. El caso del BCP, una apuesta por la agilidad <i>Mónica Llontop y Wendy Domenack</i>	109
--	-----

### ESTRATEGIA DE MARCA Y DISEÑO

Del discurso al diseño: hacia una estrategia de marca sistémica, relacional y prospectiva <i>Pilar Bermudez Nuñez</i>	129
--	-----

La letra comunica: la tipografía como medio de comunicación gráfica. El caso de “¡Tu distancia es mi progreso!” de Plaza Vea <i>César Carrión Osos y Rocío Villacorta Calderón</i>	141
REFLEXIONES DESDE LA EXPERIENCIA: <i>STREAMING</i> , PERIODISMO Y CAMBIO SOCIAL	
Diez años de <i>Chicharrón de prensa</i> <i>Miguel Villalobos Denegri</i>	168
La vigencia del periodismo profesional en la era del algoritmo <i>Juan Aurelio Arévalo Miró Quesada</i>	180
“El corazón del cambio”. Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento en Guatemala <i>Patricia Poppe</i>	192

# PRESENTACIÓN

La comunicación, en sus múltiples formas, se ha convertido en una herramienta estratégica para comprender, transformar y conectar realidades complejas. En esta tercera edición de *Comunica360°*, reunimos una serie de investigaciones y reflexiones que abordan los desafíos contemporáneos desde cuatro ejes temáticos: comunicación y salud pública, influencia digital y liderazgo ejecutivo, estrategia de marca y diseño, y experiencias transformadoras en el ámbito del periodismo y el cambio social.

Este número ofrece una mirada interdisciplinaria y crítica a cómo la comunicación incide en la salud, la cultura, la política, el diseño y la gestión organizacional. A través de estudios de caso, análisis institucionales y propuestas innovadoras, se despliega un panorama que conecta la investigación académica con la práctica profesional y que invita a repensar el rol de la comunicación en la construcción de sociedades más inclusivas, ágiles y conscientes.

## **Comunicación y salud pública: accesibilidad, inclusión y comunidad**

La sección abre con tres investigaciones que evidencian cómo la comunicación puede ser una herramienta de equidad en el ámbito de la salud.

- Gonzalo Granda, César Marcelo y Aaron Rodríguez analizan la legibilidad de los contenidos del Ministerio de Salud del Perú y revelan que la mayoría de los textos superan el nivel de lectura recomendado para pacientes. El estudio propone adaptar el lenguaje institucional para mejorar la comprensión y el acceso a la información pública.
- Melanie Hammond y Rodolfo Herrera estudian los factores que influyen en la demanda digital del servicio de orientación en sexualidad de Apropro y destacan la vulnerabilidad de adolescentes y jóvenes frente a los problemas de salud sexual y reproductiva, y la necesidad de canales comunicacionales más empáticos y eficaces.
- Pedro Goicochea, Alison Cardinal, Rafael González y Michele Andrasik abordan la participación de individuos latines en la investigación clínica sobre

el VIH en Estados Unidos. El estudio identifica barreras lingüísticas y culturales y propone estrategias inclusivas que promuevan el involucramiento comunitario y la equidad en la investigación científica.

### **Influencia digital y liderazgo ejecutivo: credibilidad, reputación y agilidad**

En esta sección, se examina el impacto de la comunicación digital en la construcción de influencia y liderazgo.

- Mariana Andrade y Beatriz Muñiz presentan un estudio sobre el poder de los *influencers* y celebridades en Brasil que revela que la generación Z prioriza la autenticidad digital frente a las figuras tradicionales. El análisis ofrece claves para comprender el nuevo ecosistema de credibilidad y conexión emocional en las estrategias de marca.
- César Meza analiza el rol del CEO en el entorno digital y destaca la tensión entre el consumo pasivo de contenido y la exigencia de convertirse en creador de valor. El artículo propone el podcast como formato emergente que permite a los líderes comunicar con profundidad, autenticidad y profesionalismo.
- Mónica Llontop y Wendy Domenack exploran el caso del Banco de Crédito del Perú, donde la comunicación interna fue clave para implementar una cultura de agilidad. El estudio demuestra cómo una estrategia comunicacional sólida puede alinear equipos, sostener el compromiso y facilitar la transformación organizacional.

### **Estrategia de marca y diseño: identidad, cultura y prospectiva**

Desde el diseño gráfico hasta el pensamiento estratégico, esta sección aborda cómo la comunicación configura significados y vínculos simbólicos.

- Pilar Bermúdez propone una estrategia de marca sistémica, relacional y prospectiva, que abandona el *branding* discursivo para construir una narrativa viva y coherente. Su estudio sobre una empresa de comida rápida en el Perú plantea una transición hacia una marca que se configura desde las relaciones y el sentido compartido.
- César Carrión y Rocío Villacorta investigan el uso de tipografía chicha como recurso gráfico en la campaña “¡Tu distancia es mi progreso!” de Plaza Vea. El estudio revela cómo la tipografía puede generar empatía y reforzar la identidad cultural en contextos de crisis, resignificando el lenguaje cotidiano desde una estética profundamente peruana.

### **Reflexiones desde la experiencia: *streaming*, periodismo y cambio social**

La última sección reúne tres textos que reflexionan sobre el poder de la comunicación para transformar prácticas sociales y fortalecer la ciudadanía.

- Miguel Villalobos comparte la experiencia de *Chicharrón de prensa*, un programa político informal que apostó por la autenticidad y el *streaming* como herramienta de debate público. Su análisis muestra cómo estos formatos democratizan la conversación y amplían el alcance de voces marginadas.
- Juan Aurelio Arévalo Miró Quesada reflexiona sobre la vigencia del periodismo profesional en la era del algoritmo digital. Desde su trayectoria en *El Comercio*, defiende el rol del periodista como mediador ético y crítico frente a la desinformación y la polarización y llama a fortalecer modelos editoriales sostenibles que garanticen la independencia y el servicio público.
- Patricia Poppe presenta la estrategia “El corazón del cambio” en Guatemala, una iniciativa de comunicación para el cambio social y de comportamiento que logró mejoras significativas en salud materno-infantil, nutrición e higiene mediante el involucramiento comunitario y el uso de medios accesibles como la radio y la tecnología móvil.

Este número de *Comunica360°* reafirma nuestro compromiso con una comunicación que informa, transforma y conecta. Invitamos a nuestros lectores a explorar cada artículo como una oportunidad para repensar el rol de la comunicación en la construcción de futuros más justos, creativos y colaborativos.

Mg. Giancarlo Carbone de Mora C.

Director

*Comunica360°*

<https://orcid.org/0000-0002-3419-8436>



# ANÁLISIS DE LA LEGIBILIDAD DEL CONTENIDO TEXTUAL EN LA PÁGINA WEB DEL MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ ENFOCADO EN EL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN

AARON JAFET RODRÍGUEZ CHENET\*  
Municipalidad de Miraflores

CÉSAR RODOLFO MARCELO CABALLERO\*\*

GUIDO GONZALO GRANDA ACEVEDO\*\*\*  
Ministerio de Salud

Recibido: 13 de febrero del 2025 / Aprobado: 29 de mayo del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.7757>

**RESUMEN.** La comunicación eficaz en salud pública es esencial para garantizar que la información relevante sobre prevención, diagnóstico, tratamiento y control de las enfermedades se comunique al público de forma clara y comprensible. Por ello, para que las personas puedan tomar decisiones informadas sobre su salud y bienestar, es conveniente un lenguaje accesible y adaptado a las características del grupo objetivo. En este artículo se analiza la legibilidad del contenido textual en la página web del Ministerio de Salud del Perú que se enfoca en el primer nivel de atención. Para ello, se evaluó una muestra de 240 artículos de las secciones “Noticias” y “Campañas y eventos” publicadas en dicha página web. Además, se utilizó la prueba de legibilidad de Flesch-Kincaid adaptada al español y se encontró que solo el 5 % de la muestra tiene un nivel de legibilidad adecuado para pacientes, mientras que el 77 % supera el nivel de lectura recomendado y el 53 % alcanza o supera el nivel universitario. Los hallazgos evidenciaron que el grado de dificultad de comprensión de los textos es mayor que el grado de comprensión lectora de la población en general, por lo que se destaca la necesidad de utilizar un lenguaje más accesible para mejorar la efectividad de la comunicación en salud pública.

**PALABRAS CLAVE:** legibilidad / primer nivel de atención / salud pública / contenido textual y salud

---

\* Magíster en Comunicación y Gestión de Contenidos por la Universidad de Lima. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3122-809X>. Correo: [rodriguez.chenet@gmail.com](mailto:rodriguez.chenet@gmail.com)

\*\* Magíster en Comunicación y Gestión de Contenidos por la Universidad de Lima. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0229-0589>. Correo: [cesardeon@gmail.com](mailto:cesardeon@gmail.com)

\*\*\* Magíster en Comunicación y Gestión de Contenidos por la Universidad de Lima. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2216-8894>. Correo: [gonzogranda@gmail.com](mailto:gonzogranda@gmail.com)

## READABILITY ANALYSIS OF TEXTUAL CONTENT ON THE PERUVIAN MINISTRY OF HEALTH WEBSITE WITH A FOCUS ON PRIMARY CARE

**ABSTRACT.** Effective public health communication is essential to ensure that relevant information on disease prevention, diagnosis, treatment and control is communicated to the public in a clear and understandable way. To enable people to make informed decisions about their health and well-being, language that is accessible and adapted to the characteristics of the target group is desirable. In this sense, the present study analyzes the readability of the textual content on the web page of the Ministry of Health of Peru that focuses on the First Level of Care, evaluating a sample of 240 articles from the "News" and "Campaigns and events" sections published on the website of the ministry. The Flesch-Kincaid readability test adapted to Spanish was used, revealing that only 5% of the sample had an adequate level of readability for patients, while 77% exceeded the recommended reading level and 53% reached or exceeded university level. The findings prove a higher degree of difficulty than the level of comprehension of the general population, highlighting the need to use more accessible language to improve the effectiveness of public health communication.

**KEYWORDS:** readability / primary health care / public health / textual content / health

## ANÁLISE DA LEGIBILIDADE DO CONTEÚDO TEXTUAL NO SITE DO MINISTÉRIO DA SAÚDE DO PERU, COM FOCO NO PRIMEIRO NÍVEL DE ATENÇÃO

**RESUMO.** A comunicação eficaz em saúde pública é essencial para garantir que informações relevantes sobre prevenção, diagnóstico, tratamento e controle de doenças sejam transmitidas ao público de forma clara e compreensível. Para que as pessoas possam tomar decisões informadas sobre sua saúde e bem-estar, é desejável o uso de uma linguagem acessível e adaptada às características do grupo-alvo. Nesse sentido, o presente estudo analisa a legibilidade do conteúdo textual da página web do Ministério da Saúde do Peru voltado ao Primeiro Nível de Atenção, avaliando uma amostra de 240 artigos das seções "Notícias" e "Campanhas e eventos" publicados no site do ministério. Utilizou-se o teste de legibilidade Flesch-Kincaid adaptado ao espanhol, revelando que apenas 5% da amostra apresentava um nível adequado de legibilidade para pacientes, enquanto 77% ultrapassava o nível de leitura recomendado e 53% alcançava ou excedia o nível universitário. Os resultados demonstram um grau de dificuldade superior ao nível de compreensão da população em geral, destacando a necessidade de empregar uma linguagem mais acessível para melhorar a eficácia da comunicação em saúde pública.

**PALAVRAS-CHAVE:** legibilidade / atenção primária à saúde / saúde pública / conteúdo textual / saúde

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para muchas personas en todo el mundo, internet es la principal fuente de información sobre salud. Su uso generalizado cambió la forma en que las personas acceden a este tipo de información y reemplazó rápidamente otros métodos o medios de educación del paciente debido a su acceso sencillo a una gran cantidad de conocimientos médicos. Sin embargo, esta información no siempre está regulada, ya que su calidad, confianza y accesibilidad es variable (Marín-Torres et al., 2012).

En Estados Unidos, alrededor del 59 % de los adultos busca información relacionada con la salud en internet. De estos, 48 % sostiene hacerlo por otra persona, el 36 % indica haberlo hecho ellos mismos y el 11 % manifiesta que se conectó para buscar información tanto para sí como para alguien más (Cajita et al., 2017). En el caso de España, Herrera-Peco (2021) reporta que la población de entre 16 y 74 años de edad representa el 75 % de personas que utiliza internet como fuente de información en materia de salud. En el Perú, la pandemia de COVID-19 puso en manifiesto la diferencia de oportunidades en el uso de herramientas tecnológicas según ubicación geográfica, recursos económicos, experiencia en el manejo digital, entre otros (Tarazona, 2021). La desigualdad o brecha digital de la población peruana resalta lo difícil que es para una persona promedio acceder a información básica, confiable, de calidad y legible en línea (Worrall et al., 2020).

La complejidad de la información en salud hace que muchas veces sea inaccesible debido a que se suele utilizar un formato de escritura que está por encima de la capacidad promedio de comprensión lectora de la población (Bandyopadhyay et al., 2022). Por lo tanto, para reducir la brecha de desigualdad en información en salud es importante manejar una lenguaje comprensible y práctico, ya que esto puede determinar el éxito o fracaso de la promoción de la salud pública. Entonces, dado que la población tiene diferentes niveles de alfabetización, asegurar que el contenido en salud sea fácilmente legible es fundamental para garantizar su accesibilidad y efectividad.

Antes del inicio del siglo XXI, el concepto de comunicación en salud fue precedido por el de educación en salud, que también fue base para otras denominaciones, como alfabetización en salud y promoción de la salud. En el ámbito de la comunicación en salud, se utiliza el término *legibilidad* para referirse a la facilidad con la que un texto puede ser leído y comprendido por un público objetivo (DuBay, 2004).

La definición de legibilidad no incluye contenido multimedia (fotos, videos, infografías entre otros). Asimismo, un texto con un alto nivel de legibilidad permite a los lectores asimilar la información de manera clara y eficiente. Según Ferrando Belart (2004), la legibilidad de un contenido depende del uso de oraciones cortas, contar con una estructura que permita al lector moverse a través del contenido del texto, la

colocación de las palabras clave en los lugares correctos y la preservación del orden lógico en las oraciones.

En comunicación en salud, un bajo nivel de legibilidad afecta directamente en la asimilación de conceptos sobre medidas de prevención, recomendaciones o procedimientos de salud pública. Esto puede aumentar el riesgo de contraer enfermedades y la desconfianza en la calidad de la información de salud en línea (Blanco Pérez & Gutiérrez Couto, 2002). Entonces, independientemente de la educación o el nivel de alfabetización en salud del usuario, es fundamental asegurar que la información esté escrita de manera sencilla y accesible (Ríos Hernández, 2009). La alfabetización sanitaria juega un papel fundamental en la comprensión de los materiales escritos relacionados con la salud, pues determina la capacidad de adquirir, procesar y comprender información fundamental e indispensable para tomar decisiones relacionadas con el cuidado personal (Konfino et al., 2009).

El primer nivel de atención (en adelante, PNA) del Ministerio de Salud del Perú (Minsa) es el principal acceso o contacto de la población con los servicios de salud. En este se realizan atenciones de baja complejidad y sirve como conector con los demás niveles de atención de mayor especialización (hospitales e institutos). Esta institución pública es responsable por la promoción de la salud, prevención de riesgo y control de daños a la salud, diagnóstico precoz y tratamiento oportuno (Ministerio de Salud del Perú, 2023b).

Según Herrera (2021), las autoridades sanitarias deben interesarse cada vez más en el uso de internet y redes sociales como fuente de información en salud. Esto se debe a que cada vez es más común que los pacientes lleguen a consulta con conceptos previos, fundamentados en sus búsquedas en línea, de lo que pueden estar padeciendo. En ese sentido, es relevante que una institución pública en beneficio de la salud de la población mantenga una comunicación digital legible, es decir, fácil de leer y comprender. Esto contribuirá a generar una mejor asimilación de la información pública en salud y, por consiguiente, mejorar la salud de la población.

En esa línea, de acuerdo con los planteamientos presentados por Gagnon y Sabus (2015), se defiende la idea de que los proveedores de atención médica deben adaptar sus modalidades de comunicación para cumplir adecuadamente con las expectativas y necesidades de los usuarios. Para ello, se debe reconocer el potencial que ofrecen las redes sociales como canal para obtener información sobre el cuidado de la salud. Sin embargo, resulta evidente que aún queda un vasto campo por explorar para comprender cabalmente la pertinencia y alcance de las redes sociales en el ámbito de la atención pública, en comparación con su utilización en sistemas privados, donde su función principal radica en estrategias de *marketing* que complementan la medicina de conserjería (Grajales III et al., 2014).

Con un formato legible, la población está mejor equipada para tomar decisiones informadas sobre su salud, comprender su condición, las opciones disponibles para el tratamiento y cómo manejarla. La claridad en la comunicación también puede disminuir la tensión, lo que contribuye a la satisfacción del paciente y al fortalecimiento de la salud pública del país. Por ello, es necesario hacer esfuerzos sistemáticos y cambios para simplificar la comunicación y reducir la complejidad de la atención médica para todos los pacientes (Vega-Hurtado, 2020).

En ese sentido, una comunicación clara y concisa es fundamental en el sector salud, especialmente cuando se trata de compartir información educativa en línea. Dado que el Ministerio de Salud del Perú, como ente rector en salud, es uno de los principales referentes, es crucial que la información que difunda sea precisa y accesible para todos (Ministerio de Salud del Perú, 2017).

Si bien en otros países la literatura recoge estudios sobre legibilidad relacionados al sistema de salud (Mac et al., 2022; Rao et al., 2021; Risoldi et al., 2012; Zakhir, 2022), hasta el momento no se encuentra ningún estudio que aborde la cuestión de la legibilidad en la comunicación en línea en el PNA del Ministerio de Salud de Perú. Ante esta carencia, es pertinente realizar una investigación que se centre en el análisis de enfoques y técnicas específicas aplicadas en dicho contexto; y entre las posibles acciones a considerar se incluyen la simplificación del lenguaje empleado y la adaptación del contenido a diferentes niveles de alfabetización. Por ello, el objetivo de este artículo es determinar el nivel de legibilidad del contenido textual de la página web del Ministerio de Salud del Perú enfocado en el PNA, cuyas variables examinadas son la legibilidad y el contenido textual de la página web.

En cuanto a la legibilidad, esta variable representa el nivel de dificultad para entender el contenido presentado en el sitio web del Minsa, lo que influye en la efectividad de la comunicación con el público. Es importante indicar que la actual plataforma web no solo se dirige al público en general, pues quien más la lee es el personal de salud, con énfasis en las regiones. Entonces, para medir los valores de esta variable, se pueden utilizar diferentes herramientas, como la prueba de legibilidad de Flesch-Kincaid. Esta genera un puntaje que indica el nivel escolar necesario para entender un texto: mientras más alto, significa que un texto es más fácil de leer. Los valores de esta prueba representan un grado de dificultad de lectura y pueden ayudar a identificar si el contenido es accesible para el público objetivo que, en este caso, son las personas que utilizan los servicios del PNA del sistema de salud peruano.

En cuanto a la variable contenido textual de la página web, se refiere a toda la información escrita disponible en la página web oficial del Ministerio de Salud del Perú. Esta información se caracteriza por describir, explicar o regular el funcionamiento, los servicios, objetivos, políticas, estrategias, normativas y características del PNA en salud.

Entonces, a partir de estas variables, se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

- PI1: ¿cuál es el nivel de legibilidad del contenido textual de la página web del Ministerio de Salud del Perú enfocado en el PNA?
- PI2: ¿qué distinciones se encuentran en los índices de legibilidad entre las distintas secciones de la página web del Ministerio de Salud del Perú respecto al PNA?

Con estas preguntas se ha buscado examinar la legibilidad del contenido textual de la página web del Ministerio de Salud, además de reunir datos precisos sobre el nivel de legibilidad de la comunicación en línea del Minsa, especialmente en relación con el contexto del PNA.

Por último, este estudio aporta una evaluación detallada y validada sobre la accesibilidad y comprensión de la información de salud para el público general. Además, los hallazgos coinciden con investigaciones anteriores que enfatizan la importancia de adaptar la comunicación de salud a diferentes niveles de alfabetización. Por ello, la urgencia de implementar cambios se hace evidente al considerar que una comunicación más accesible está directamente relacionada con la mejora de la salud pública y la construcción de una sociedad más informada y participativa (Juvinyà-Canal et al., 2018).

## 2. LITERATURA DE ANTECEDENTE Y MARCO TEÓRICO

El PNA, según el Minsa, es el primer contacto de la población con el sistema de salud. Cuenta con establecimientos de baja complejidad, como postas y centros de salud, con consultorios de atención básica, donde se resuelve aproximadamente el 85 % de los problemas médicos. Sus servicios se centran en la prevención, promoción, detección temprana y tratamiento oportuno de enfermedades (Ministerio de Salud del Perú, 2023b).

Una de las principales líneas de acción del PNA es la promoción de la salud, por lo que tiene sentido que este sea uno de los puntos fuertes en el accionar cotidiano y comunicacional de sus unidades de salud. Cabe resaltar que la promoción o educación en salud contribuye a que las personas puedan adoptar estilos de vida saludables y, con ello, disminuir el riesgo de enfermedades (Parreño et al., 2022).

Según Farsi (2021), en la actualidad, la atención médica exitosa es multidimensional, busca el equilibrio entre la atención y comunicación médica digital y la tradicional. En términos de comunicación, lo digital permite la posibilidad de acercarse a lo que antes se creía lejano; es decir, se superan las distancias geográficas y se hacen más evidentes las oportunidades de intercambio de información con las organizaciones y el público en general (Villegas & Castañeda, 2020).

Las ventajas del uso de una comunicación digital en el cuidado de la salud incluyen la accesibilidad (desde diferentes dispositivos electrónicos), la instantaneidad a la hora de compartir y recibir información, la posibilidad de masificación y la capacidad de generar conexión entre personas. En comparación con los métodos de comunicación convencionales, facilita que grandes segmentos de la población accedan a la información de salud, independientemente de su ubicación, edad o nivel educativo (Farsi, 2021).

En el Perú, el porcentaje de la población de doce años o más que utiliza internet ha experimentado un notable incremento, especialmente en las zonas rurales, donde se registró un aumento del 8,8 % al 42 % entre los años 2011 y 2021. A pesar de este avance, persiste una brecha significativa de 37 % en comparación con las áreas urbanas, donde el 79,9 % de la población hacía uso de internet en el 2021 (Ministerio de Salud del Perú, 2023a). Sin embargo, a pesar de tener el acceso a este servicio, no manejar la información correctamente puede tener un impacto negativo en el usuario, lo que da lugar a una comunicación deficiente o a consejos contradictorios (Carrigan et al., 2023).

La capacidad de las personas para obtener, procesar, comprender la información y los servicios de salud es fundamental para tomar decisiones de salud informadas. Esto se conoce comúnmente como alfabetización en salud (Cajita et al., 2017). Ante ello, los Institutos Nacionales de la Salud (NIH) recomiendan que los materiales de salud se redacten en un nivel de lectura menor al octavo grado. Esto significa que todo texto dirigido a los pacientes debe mantener un nivel de lectura entre sexto y séptimo grado para facilitar su comprensión (Mirsky et al., 2016). Incluso, la Asociación Médica Americana (AMA) y los Institutos Nacionales de la Salud (NIH) de Estados Unidos sugieren que los textos dirigidos a pacientes estén escritos a un nivel de sexto grado o inferior (Rao et al., 2021).

Según Morales (2021), a pesar de que el contenido web se puede presentar en audio, imagen y video, el texto escrito sigue siendo la forma de soporte más común. Por esta razón, se decidió utilizar la prueba de legibilidad Flesch-Kincaid para determinar el nivel de legibilidad del contenido textual de la página web del Ministerio de Salud del Perú y recomendar un mejor nivel de legibilidad para las comunicaciones.

En el año 2023, la web del Minsa presentó un total de 15 594 024 visitas y 4 161 825 usuarios activos que interactuaron con su contenido. Además, los apartados web analizados en este estudio representaron un total de 3 471 156 vistas y 2 136 824 usuarios activos ("Noticias"), y 45 064 vistas y 22 896 usuarios activos ("Campañas y eventos").

En consecuencia, la base teórica del estudio se fundamenta en la comprensión de la legibilidad que subyace a la medición de Flesch-Kincaid para evaluar la comprensión de un mensaje. Esta herramienta proporciona un valor de escala de puntos que refleja

la comprensibilidad de un documento (Flesch, 1948). Además, se considera una opción sólida, porque se usa ampliamente y se correlaciona con las preferencias de escritura de los usuarios (Smith & Sanderson, 2000).

Además de la prueba de legibilidad de Flesch-Kincaid, existen otros instrumentos para medir la legibilidad, como el índice SMOG y el índice ARI. El primero evalúa la complejidad del texto en función del número de palabras polisilábicas del texto (Mc Laughlin, 1969). El segundo usa la longitud de palabras y oraciones para determinar el nivel de lectura requerido para comprender el texto (Smith & Senter, 1967).

Estas herramientas son útiles para el análisis de la legibilidad, pero se eligió Flesch-Kincaid como herramienta principal porque es ampliamente aceptada y puede proporcionar una medida confiable de la legibilidad del texto, según un estudio comparativo realizado por Mac et al. (2022). Este estudio evaluó diferentes fórmulas, como SMOG, Flesch-Kincaid y ARI, para determinar la legibilidad de la información de salud. Si bien estos índices brindaron información valiosa, los resultados mostraron que las puntuaciones de Flesch-Kincaid se correlacionaron mejor con las preferencias de un usuario de nivel escolar o superior en términos de lectura y comprensión.

En otro estudio comparativo, realizado por Barrio y Simón (2003), se analizaron diversas técnicas para medir la legibilidad de textos, entre ellas la fórmula de Flesch y su adaptación al español. La investigación exploró la aplicación de estas pruebas en distintos contextos, como formularios de consentimiento informado y materiales educativos en salud, destacando su relevancia para una comunicación efectiva. Los resultados indicaron que la prueba de Flesch-Kincaid fue la más aceptada y confiable para determinar el nivel de lectura requerido según el contenido de los textos (Barrio & Simón, 2003).

Por otro lado, Zeinali et al. (2019) investigaron la calidad y legibilidad de la información de salud en línea en varias áreas temáticas mediante la fórmula Flash Dayani. Los resultados destacaron la dificultad de lectura y comprensión de la información de salud proporcionada en internet. Por lo tanto, evaluar y mejorar la legibilidad de la información médica en línea es esencial para garantizar un acceso efectivo y comprensible por parte del público.

Adicionalmente, el estudio de Rodiah et al. (2018) examinó la difusión de información sobre salud en áreas rurales de Indonesia. Mediante un enfoque cualitativo —que incluye entrevistas, grupos focales, observaciones de campo y revisión de la literatura—, la investigación destacó la importancia de adaptar la comunicación de salud a las necesidades de la audiencia.

Otra forma importante de evaluar el nivel de legibilidad del contenido textual de la página web del Ministerio de Salud del Perú, enfocado en el PNA, consiste en monitorear

el nivel de satisfacción. Según Parreño et al. (2022), conocer el bienestar interior y exterior en este servicio puede revelar carencias que inciden negativamente en los procesos de atención de la salud. El análisis de la satisfacción de los usuarios con las comunicaciones en línea permite identificar oportunidades de mejora que contribuyen a una mejor comprensión y fácil acceso a la información en salud.

Por lo tanto, la decisión de utilizar la prueba de legibilidad de Flesch-Kincaid se debe a su amplia aceptación y su correlación con las preferencias de escritura de los usuarios. Por ello, si bien existen otros instrumentos para medir la legibilidad, el Flesch-Kincaid se considera el más adecuado para este estudio. Investigaciones anteriores destacan, además, la necesidad de evaluar y mejorar la legibilidad de la información de salud en línea para garantizar una comunicación eficaz y comprensible para el público.

La legibilidad de los contenidos textuales sanitarios en la web del Ministerio de Salud con énfasis en el PNA se evaluó utilizando la versión en español de la prueba de legibilidad de Flesch-Kincaid de José Fernández-Huerta (1959). Esta evaluación se realizó mediante la estimación del nivel educativo que una persona necesita para entender un texto a través de una escala de cien puntos, en la que se indicó qué tan fácil es leer un texto (cuanto mayor sea el número, más fácil es de leer el texto). En esta adaptación, una puntuación igual o superior a 70 significa que la legibilidad es adecuada para lectores medios, mientras que por debajo de 30 se considera muy difícil de entender (Ríos Hernández, 2017). Además, la fórmula tomó en cuenta la longitud de las oraciones (medida por el número de palabras) y la longitud de las palabras (medida por el número de sílabas) para determinar la facilidad de lectura.

### 3. MÉTODOS

El objetivo de la investigación es evaluar la legibilidad del contenido textual de la página web del Ministerio de Salud de Perú, específicamente en lo referido al PNA. Las variables de interés son los niveles de legibilidad y los contenidos textuales de la página web publicados por la autoridad sanitaria gubernamental vinculados a este nivel asistencial. Para ello, se empleó un análisis de contenido cuantitativo, que es un método que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación, independientemente del formato de la comunicación y el número de personas involucradas (Porta & Silva, 2003).

#### 3.1 Muestra

La muestra del estudio se compuso por dos secciones del portal web del Ministerio de Salud del Perú (<https://www.gob.pe/minsa>) vinculadas al PNA, que están dirigidas a la población como material de información pública en salud: "Noticias" y "Campañas y eventos". Estas secciones contienen información pública en salud respecto a consejería,

procesos de atención y acciones relevantes del PNA. Este contenido fue elaborado por profesionales de la comunicación de la Oficina General de Comunicaciones (OGC) del Minsa y de sus direcciones adscritas, con el fin de informar y educar a la población en conceptos de salud pública.

El portal web del Minsa se organiza en varias secciones que permiten al público acceder de manera sencilla a información relacionada con la salud pública. Además de las secciones “Noticias” y “Campañas y eventos”, que son el foco de este estudio, el portal incluye las secciones “Normas y documentos” y “Trámites y servicios”, las cuales permiten acceder a reglamentos, citas médicas y certificados, entre otros servicios de salud.

Específicamente, la sección “Noticias” provee información actualizada dirigida tanto a la población general como a los medios de comunicación. Se enfoca en notas de prensa que cubren las acciones y eventos más relevantes del sector salud. Se actualizan diariamente, según el número de actividades o acciones relevantes en salud.

Por su parte, la sección “Campañas y eventos” está orientada a brindar contenido informativo y audiovisual sobre las campañas de salud pública primaria que buscan educar a la población sobre temas clave como la vacunación y la prevención de enfermedades. Esta sección se caracteriza por su contenido en formato textual, audiovisual y gráfico, y por promover información y orientación sobre las diferentes campañas de salud pública primaria del Minsa para generar conciencia y movilizar el apoyo o atención de la población. La manera de acercarse a la población es a través de campañas, por lo que el número de estas al año es alto. Su actualización es periódica, según las necesidades sanitarias de la población.

Para seleccionar los casos de la muestra se usaron dos técnicas de muestreo: por cuotas y por censo. El muestreo por cuotas se basa en categorizar grupos o estratos en función de características o atributos comunes, para luego establecer cuotas basadas en un número determinado de conceptos que reúnan las condiciones para cada grupo que forma la muestra (Hernández-Ávila et al., 2019). En contraste, el censo abarca a toda la población en el estudio.

Los criterios de inclusión de casos para ambas muestras fueron los siguientes:

- a. Estar enfocados en la atención primaria, lo que significa que su contenido debe contribuir directamente al fortalecimiento de este nivel fundamental de atención médica.
- b. Pertenecer a las secciones “Noticias” o “Campañas y eventos” del portal web del Minsa.
- c. Tener contenido exclusivamente textual.

- d. Tener un mínimo de extensión de cien palabras para garantizar que el contenido textual proporcionado fuera lo suficientemente sustancial y completo para respaldar de manera efectiva el objetivo de investigación.
- e. Pertenecer a las subsecciones sobre descripción (información general y descriptiva de la campaña) y orientación (información y consejería dirigida al ciudadano respecto a temas de salud) de la sección “Campañas y eventos”.

El muestreo por cuotas se aplicó a contenidos de la sección “Noticias”. Se seleccionaron aquellas que cumplieron con los criterios de inclusión, definidos mediante la toma de las primeras diez publicaciones de cada semana durante el tercer trimestre del 2023 (julio, agosto, septiembre). En total, se analizaron 563 notas de prensa correspondientes al trimestre más reciente, lo que permitió abordar temas de mayor actualidad. Además, estos contenidos se caracterizan por promover campañas de prevención contra el fenómeno de El Niño y el dengue, y compartir el esquema regular de vacunación. Según lo anticipó el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (2023) del Ministerio del Ambiente del Perú, entre noviembre del 2023 y enero del 2024, se produjeron precipitaciones superiores a lo normal, principalmente en las regiones de la costa norte, costa centro y sierra norte. Esta muestra estuvo compuesta por ciento veinte notas de prensa.

Por último, se utilizó un censo para la sección “Campañas y eventos”. Esta estuvo compuesta por cincuenta y tres campañas de salud publicadas entre los meses de mayo y octubre del 2023. La recolección de datos se realizó entre los meses de noviembre y diciembre del mismo año. Cabe indicar que cada campaña se ampliaba en subsecciones. Aquellas que cumplieron los criterios de inclusión se incorporaron a la muestra, la cual se compuso de ciento veinte textos. Como consecuencia, la muestra total del estudio estuvo compuesta por  $N = 240$  casos.

### 3.2 Procedimiento de recopilación de datos

La recopilación de datos se realizó de manera manual accediendo a las pestañas “Noticias” y “Campañas y eventos” del sitio web del Minsa. De estas secciones, se seleccionaron los textos que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos. La medición del número de palabras abarcó el título de la noticia o campaña, la bajada y el cuerpo del texto. En algunos casos, especialmente en la sección sobre campañas, los textos incluyeron múltiples listas.

Posteriormente, los textos fueron transferidos a documentos en formato Word. En cuanto a las campañas, cada texto contenido en una de ellas se consideró de manera independiente. Estos textos comprendían una introducción y, como máximo, cuatro pestañas de información complementaria. Esto quiere decir que, en algunos casos, se identificaron campañas que presentaban hasta cinco textos para su análisis.

Las ciento veinte muestras de la sección "Noticias" fueron almacenadas en documentos en formato Word separados y diferenciados de los ciento veinte textos correspondientes a la sección "Campañas y eventos" (excluyendo el contenido textual de subtítulos de hipervínculos, imágenes y gráficas).

### 3.3 Técnica y procedimiento de análisis de datos

Con el objetivo de medir la legibilidad de la muestra, se utilizó la prueba de legibilidad de Flesch-Kincaid adaptada para el idioma español (Fernández Huerta, 1959). Esta prueba es un instrumento utilizado para medir la legibilidad de un texto escrito, para lo cual considera factores como el número de frases, número de palabras por frase y el número de sílabas por palabra para determinar el nivel de lectura necesario para comprender un texto (Ríos Hernández, 2017).

Esta adaptación de la prueba de Flesch-Kincaid ha sido utilizada por Rao et al. (2021), a través de la siguiente fórmula:

$$206,84 - (60 * (S/P)) - (1,02 * (P/F))$$

Donde P es el número de palabras del texto, S es el número de sílabas y F es el número de frases u oraciones. Sobre ello, vale aclarar que, según la Real Academia Española (s. f.-a, s. f.-b) *frase* y *oración* son sinónimos. Una frase se define como un 'conjunto de palabras que constituyen un enunciado', mientras que una oración se concibe como un 'enunciado' (Real Academia Española, s. f.-a, s. f.-b).

Según Rao et al. (2021), la fórmula de Fernández Huerta presenta un rango de puntuación de 0 a 100, donde 0 equivale a muy difícil y 100 a más fácil para las acciones de leer y comprender. Además, indica que una puntuación de 60 a más es normal y puede ser leída por alguien del octavo grado, mientras que cualquier valor por debajo de 30 se puede leer si se cuenta con un nivel más allá del universitario (Tabla 1).

**Tabla 1**  
*Tabla de conversión de las puntuaciones de legibilidad a nivel de grado para los índices Fernández-Huerta*

Índice de legibilidad (español)	Escala de conversión de la puntuación bruta
Fernández Huerta	90-100: 4.º grado (muy fácil)
	80-90: 5.º grado (fácil)
	70-80: 6.º grado (algo fácil)
	60-70: 8.º grado (normal)
	50-60: 12.º grado (algo difícil)
	30-50: Universidad (difícil)
	0-30: Más allá del universitario (muy difícil)

*Nota.* Adaptado de “Readability analysis of Spanish language patient-reported outcome measures in laryngology”, de S. J. Rao, J. C. Nickel, N. I. Navarro y L. L. Madden, 2021, *Journal of Voice: Official Journal of the Voice Foundation*, 38(2), p. 489 (<https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2021.09.025>).

Entonces, el análisis de datos se basó en la fórmula y procedimiento establecido por el estudio de Rao et al. (2021), adaptado a las necesidades y características de nuestro estudio. Para ello, se calculó el número de palabras de cada mensaje utilizando Microsoft Word. Para evaluar la legibilidad, se analizó el cuerpo principal del texto (excluyendo el contenido textual de subtítulos de hipervínculos, imágenes y gráficas) y se aplicó la fórmula Flesch-Kincaid (FK) adaptada al lenguaje español.

Para obtener los indicadores estadísticos necesarios para la fórmula, se usó el portal web Word Count (<https://wordcount.com/es/syllable-counter>), el cual permitió calcular el número de sílabas y frases. Para ello, se utilizaron textos con una extensión mayor a cien palabras, lo que facilitó la contabilización de los indicadores requeridos. Asimismo, para asegurar que el algoritmo de la web reconozca el número de oraciones, se añadió un punto al final de cada frase en viñetas, listas y párrafos donde por error se omitieron.

Para determinar las calificaciones de legibilidad de cada documento, se configuró la fórmula de Fernández Huerta en una hoja de cálculo de Excel, donde se detallaron los resultados. Todos los investigadores participaron del procedimiento de análisis.

**4. RESULTADOS**

Los resultados del análisis evidencian que la legibilidad media de acuerdo con el índice de Fernández Huerta (IFH) de la muestra examinada, compuesta por las secciones “Campañas y eventos” y “Noticias” en la página web del Ministerio de Salud peruano, fue superior al sexto grado. La media es de 46,9 (grado universitario/difícil), la desviación estándar (DE) 15,5 y la moda 25,4 (Tabla 2).

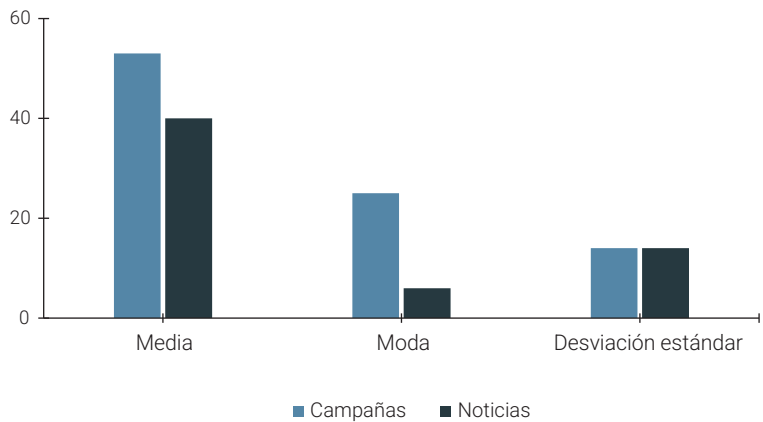
**Tabla 2**  
*Estadística descriptiva del IFH consolidado en la muestra analizada*

	IFH total
N	240,0
Media	46,9
Mediana	47,9
Moda	25,4 <sup>a</sup>
Desviación estándar	15,5
Mínimo	5,5
Máximo	81,8

<sup>a</sup> Existe más de una moda, solo se reporta la primera.

En los textos de la sección “Campañas y eventos”, el nivel de legibilidad (media 53,6; moda 25,4; DE 14) fue superior a los de la sección “Noticias” (media 40,2; moda 5,5; DE 13,9). Estos valores se exhiben en la Figura 1.

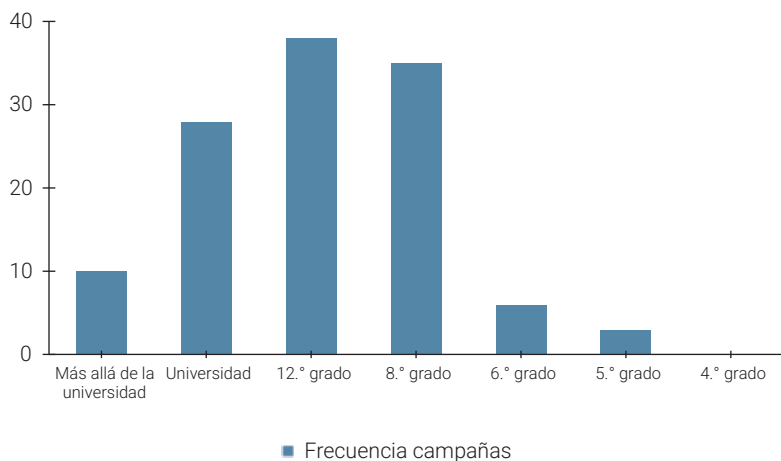
**Figura 1**  
*Estadística descriptiva del IFH comparativo de campañas y noticias*



En la Figura 2, se presentan las diferencias en la legibilidad entre las secciones “Campañas y eventos” y “Noticias”. En la primera no hay mucha diferencia entre los grados de lectura: universidad (23,3 %), 12.º grado (31,7 %) y 8.º grado (29,2 %).

**Figura 2**

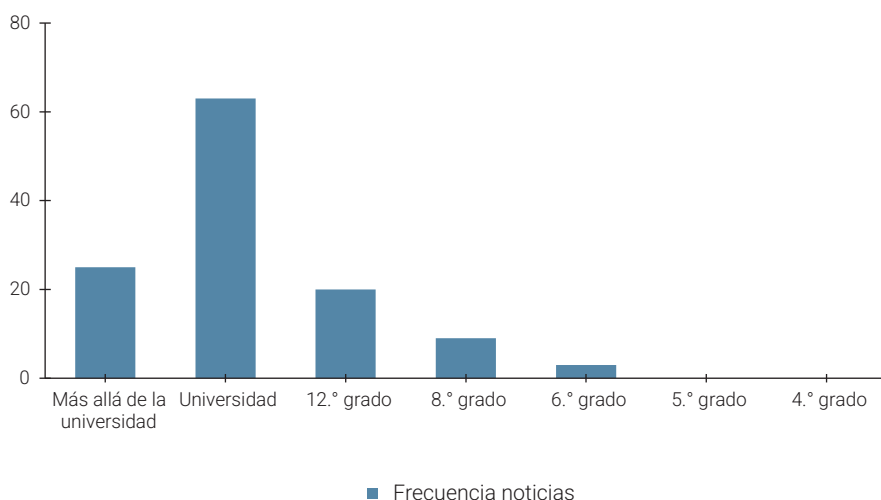
*Frecuencia de grado en sección "Campañas y eventos"*



En los ciento veinte textos de la sección "Noticias", el 54,2 % de la muestra tiene un grado de lectura universitario (difícil). Existe una gran diferencia con respecto a los textos que van más allá de la universidad. El segundo grado es representativo con 20,8 % del total (Figura 3).

**Figura 3**

*Frecuencia de grado en la sección "Noticias"*



En general, el 77 % de los textos se escribieron con un nivel de lectura superior al 8.º grado (normal), mientras que el 53 % fue igual o superior al grado universitario (difícil) (Tabla 3).

**Tabla 3**  
*Frecuencias de contenido de noticias y campañas y eventos por grado educativo*

N = 240 textos			
Grado-total	Frecuencia	Porcentaje del total	Porcentaje acumulado
Más allá de la universidad	34	14,2	14,2
Universidad	93	38,8	53,0
12.º grado	58	24,2	77,2
8.º grado	43	17,9	95,1
6.º grado	9	3,8	98,9
5.º grado	3	1,3	100,0
4.º grado	0	0,0	100,0

Por último, solo el 5 % (12 textos) de la muestra examinada (240 textos) contiene textos que evidencian un nivel de legibilidad de sexto grado o menor, lo que cumple con el nivel recomendado para textos dirigidos a pacientes que son público de servicios sanitarios (Rao et al., 2021).

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El problema central que motivó esta investigación fue la falta de evaluaciones específicas sobre la legibilidad del contenido textual de la página web del Ministerio de Salud del Perú vinculado con el PNA. En consecuencia, este estudio tuvo como propósito determinar el nivel de legibilidad del contenido textual de dicha página web del Minsa vinculado con el PNA.

Los resultados obtenidos revelaron que la legibilidad media de los textos analizados mediante el índice Fernández-Huerta supera el sexto grado. Esto demuestra un nivel de dificultad mayor al que se considera como normal para el público general. Las diferencias en los formatos de redacción entre las secciones “Campañas y eventos” y “Noticias” son notables en cuanto a la legibilidad de los mensajes. “Noticias” presenta un nivel de legibilidad más bajo que “Campañas y eventos”. En general, la sección “Noticias” es más compleja de entender y asimilar para la población que la sección “Campañas y eventos”.

El principal aporte de estos resultados radica en ofrecer una evaluación detallada de la legibilidad del contenido textual de la página web del Ministerio de Salud del Perú vinculado con el PNA, respaldada por la validez de un instrumento de medición reconocido en la literatura científica. Además, los resultados de este estudio ponen de manifiesto la necesidad de mejorar la accesibilidad y comprensión de la información de salud para el público general, especialmente aquellos que buscan servicios en el PNA.

Los hallazgos tienen implicaciones significativas para la práctica en el ámbito sanitario. Una comunicación más clara y accesible es esencial para empoderar a la población en la toma de decisiones informadas sobre su salud. Los hallazgos respaldan la idea de que el Ministerio de Salud del Perú puede beneficiarse de estrategias que mejoren la legibilidad del contenido textual de la página web si utiliza un lenguaje accesible al público objetivo. Estos resultados coinciden con investigaciones anteriores que destacan la importancia de adaptar la comunicación de salud a diferentes niveles de alfabetización de las audiencias a las cuales se dirigen los contenidos (Gagnon & Sabus, 2015).

Además, la constatación de que la comprensión de la información de salud puede mejorarse significativamente a través de estrategias específicas, como la simplificación del lenguaje, subraya la importancia de adaptar el contenido y las prácticas comunicativas a un nivel adecuado de alfabetización para llegar a una audiencia diversa. Este hallazgo respalda la noción de que la efectividad de las políticas de salud pública está intrínsecamente ligada a la comprensión de la información por parte de la población que debe beneficiarse de esas políticas.

La urgencia de implementar cambios se confirma al considerar las implicancias prácticas de los hallazgos. Resulta pertinente que el contenido textual de la página web del Ministerio de Salud del Perú evolucione para superar las barreras de comprensión y promover la adopción de comportamientos saludables. La conexión directa entre una comunicación más accesible y la mejora de la salud pública refuerza la necesidad de una acción en el corto plazo para facilitar la comprensión de información crucial sobre salud, prevención de enfermedades y acceso a servicios médicos. Los resultados del análisis de nivel de legibilidad ponen en relieve la oportunidad de fortalecer la relación entre el Ministerio de Salud y la comunidad, lo que genera confianza con información que resuene en diversos niveles de alfabetización.

En un sentido más amplio, nuestros resultados se alinean con investigaciones anteriores (Brega, 2015; Ferrando Belart, 2004; Mirsky et al., 2016; Ríos Hernández, 2017; Smith & Sanderson, 2000). Esto refuerza la idea de que la adaptación de la comunicación de salud es un pilar esencial para una atención integral. La aceptación de esta premisa implica una reevaluación profunda de las prácticas actuales de la comunicación del Ministerio de Salud y un compromiso firme con la implementación

de cambios significativos. En última instancia, este estudio no solo ofrece las bases para una visión crítica de la situación actual, sino que también señala un camino claro hacia una comunicación web más efectiva y equitativa, especialmente en el ámbito crucial del PNA. La reflexión, por lo tanto, nos insta a actuar de manera colectiva para mejorar la salud pública y fortalecer los cimientos de una sociedad informada y empoderada.

Los hallazgos de este estudio brindan una base que permite identificar aspectos de mejora en la comunicación entre el Ministerio de Salud y la población, especialmente en lo que respecta al contenido web del PNA. La implementación de las recomendaciones del estudio permitirá que la información en salud sea más accesible, comprensible y útil para todos.

Además de las implicancias mencionadas, los resultados obtenidos en esta investigación también promueven la confianza en el Ministerio de Salud mediante la mejora del contenido textual de su página web. Esto quiere decir que mejorar la comunicación no es simplemente una cuestión de hacer la información más accesible, sino que se trata también de una poderosa herramienta para incrementar la confianza de la población en las acciones y directrices del ministerio. Por ello, la claridad, la comprensibilidad y la accesibilidad de la información sobre salud son fundamentales para que los ciudadanos no solo estén mejor informados, sino que también se sientan más seguros y respaldados por su sistema de salud. Este nivel de transparencia y entendimiento mutuo es crucial, especialmente en momentos de crisis de salud pública, donde la confianza en la información oficial es vital para guiar comportamientos y decisiones saludables.

Al enfocarnos en mejorar la legibilidad y accesibilidad del contenido textual de la página web, estamos invirtiendo en la construcción de una relación más fuerte y confiable entre el Ministerio de Salud y la comunidad a la que sirve. Esta relación de confianza es el cimiento sobre el cual se pueden edificar políticas de salud pública más efectivas y es, sin duda, un factor determinante en la promoción de una sociedad más saludable y resiliente. Adicionalmente, la información clara y accesible puede fomentar la participación de la población en la toma de decisiones relacionadas con la salud, lo que es esencial para una gestión de salud pública inclusiva y participativa.

Por otro lado, facilitar el acceso a la información de salud también contribuye a reducir las desigualdades en este ámbito. Al asegurar que todos los segmentos de la población puedan entender y utilizar la información de salud, estamos tomando pasos significativos hacia la minimización de las brechas en el acceso a la salud y en los resultados de salud entre diferentes grupos sociales y económicos. Esta democratización de la información de salud es fundamental para avanzar hacia una sociedad donde la equidad en salud sea una realidad palpable. En resumen, la mejora del contenido textual de la página web del

Ministerio de Salud no solo optimiza la difusión de información crucial, sino que también actúa como un pilar para la construcción de una sociedad más informada, participativa y equitativa en términos de salud.

El estudio representa una oportunidad para mejorar la comunicación en salud en el Perú y contribuir a la construcción de un sistema de salud más justo y equitativo. En tal sentido, nuestro análisis presenta algunas limitaciones:

- a. En primer lugar, en el caso de “Campañas y eventos”, nuestro estudio analizó una muestra circunscrita correspondiente a un periodo de actualización de la información entre mayo y octubre del 2023. Luego de ese periodo, el contenido pudo ser modificado o actualizado.
- b. En segundo lugar, en el caso de “Noticias”, analizamos una muestra de ciento veinte noticias de un universo mayor correspondiente al tercer trimestre del 2023, lo que podría limitar la generalización de nuestros hallazgos o conclusiones.
- c. En tercer lugar, utilizamos una única medida de legibilidad para realizar el análisis y la comparación de los contenidos, ya que la adaptación de la fórmula Flesch para el idioma español es ampliamente utilizada y aceptada como medida de legibilidad para la lengua española. No utilizamos otras medidas de legibilidad, porque están estrechamente correlacionadas con la fórmula actual y nos interesa más analizar las características de legibilidad entre las campañas y noticias como universo en lugar de determinar la legibilidad precisa de un mensaje concreto.
- d. En cuarto lugar, solo se analizaron los contenidos textuales, mas no el contenido audiovisual (imágenes, gráficas, audios o videos).
- e. Por último, este estudio no incorpora la recopilación de datos por parte de análisis de expertos ni el análisis de expertos respecto a la legibilidad del contenido analizado. Asimismo, tampoco se evaluó la percepción del público objetivo sobre la legibilidad de los contenidos analizados.

## 6. RECOMENDACIONES

Por otro lado, se recomienda realizar investigaciones adicionales que amplíen la muestra para abarcar otras secciones relevantes del sitio web del Ministerio de Salud del Perú. Además, se podrían explorar enfoques adicionales para evaluar la legibilidad y comprensión de la información de salud en línea, considerando la diversidad de la población objetivo. Se debería analizar la web desde la oferta informativa pospandemia (COVID-19). Además, investigaciones futuras también podrían analizar la efectividad de las mejoras

implementadas en la legibilidad del contenido textual de la página web y su impacto en la comprensión y toma de decisiones de la población.

Sería conveniente que futuras indagaciones incorporen el análisis audiovisual de los contenidos dirigidos a la población, pues esta es una herramienta eficaz para comunicar información compleja de una manera clara y concisa. También puede ayudar a los lectores a comprender mejor los datos, identificar tendencias y patrones, y tomar decisiones informadas (Barros Bastida & Barros Morales, 2015).

Además, estudios a futuro podrían incorporar la revisión de expertos en la materia. Aunque el análisis automatizado proporciona una medición objetiva de la legibilidad, reconocemos que la comprensión del contenido médico va más allá de una simple puntuación. Liu et al. (2021) respaldan esta elección, ya que enfatizan que la evaluación de la legibilidad debe considerar las competencias y perspectivas de los diferentes grupos de lectores. Al involucrar a expertos humanos en el proceso de revisión, podremos captar matices, interpretaciones y conocimientos específicos del dominio que no pueden ser completamente reflejados por un modelo de evaluación automatizado.

En ese sentido, recomendamos que la redacción en salud debe buscar prevalecer el uso de un lenguaje claro y sencillo que evite tecnicismos y jerga médica, a menos que sean absolutamente necesarios. Si se utilizan, deben incluir definiciones claras. Esta apreciación es consistente con lo observado por Ríos Hernández (2009).

Asimismo, es importante evitar el uso de nombres o nomenclaturas complejas y de difícil interpretación para el receptor. Esto se debe evitar, ya que, si el Minsa tuviera muchas direcciones y oficinas dentro de su organigrama, podría generar confusión y desentendimiento por parte de un receptor no familiarizado al mencionarlas en una redacción.

Se debe optar por el uso de oraciones breves. La prueba de legibilidad Flesch-Kincaid sugiere que las oraciones más cortas son más fáciles de entender. Además, es recomendable mantener una estructura organizada de los textos, con el uso de subtítulos para dividir el contenido en secciones lógicas que faciliten la navegación y comprensión del texto. Esta opinión se fundamenta con base en lo expuesto por Ferrando Belart (2004). También recomendamos el uso de listas y viñetas para presentar información clave, ya que esto ayuda a resaltar puntos importantes de manera visual y facilita la comprensión. La redacción debe utilizar un vocabulario accesible que comprenda palabras comunes y evite sinónimos complicados. Por ejemplo, en lugar de *procedimiento quirúrgico*, se puede decir *cirugía* u *operación*. En suma, la redacción debe mantener un diseño limpio, con suficiente espacio en blanco, para evitar que el texto se vea abrumador.

Finalmente, incluir ejemplos concretos o analogías que relacionen conceptos complejos con situaciones cotidianas puede facilitar la comprensión. En este sentido,

recomendamos, antes de publicar, utilizar herramientas de legibilidad Flesch-Kincaid adaptadas al español para evaluar el texto y asegurar que el resultado sea adecuado para el público objetivo. Asimismo, es importante recoger opiniones de los lectores sobre la claridad del contenido, ya que esto puede proporcionar información valiosa para futuras mejoras.

## REFERENCIAS

- Bandyopadhyay, M., Stanzel, K., Hammarberg, K., Hickey, M., & Fisher, J. (2022). Accessibility of web-based health information for women in midlife from culturally and linguistically diverse backgrounds or with low health literacy. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 46(3), 269-274. <https://doi.org/10.1111/1753-6405.13192>
- Barrio, I., & Simón, P. (2003). Medición de la legibilidad de textos escritos. Correlación entre método manual de Flesch y métodos informáticos. *Atención Primaria*, 31(2), 104-108. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-medicion-legibilidad-textos-escritos-correlacion-metodo-manual-13043481>
- Barros Bastida, C., & Barros Morales, R. (2015). Los medios audiovisuales y su influencia en la educación desde alternativas de análisis. *Universidad y Sociedad*, 7(3), 26-31. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/229/226>
- Blanco Pérez, A., & Gutiérrez Couto, U. (2002). Legibilidad de las páginas web sobre salud dirigidas a pacientes y lectores de la población general. *Revista Española de Salud Pública*, 76(4), 321-331. <https://scielo.isciii.es/pdf/resp/v76n4/original5.pdf>
- Brega, A. G., Freedman, M. A., LeBlanc, W. G., Barnard, J., Mabachi, N. M., Cifuentes, M., Albright, K., Weiss, B. D., Brach, C., & West, D. R. (2015). Using the health literacy universal precautions toolkit to improve the quality of patient materials. *Journal of Health Communication*, 20, 69-76. <https://doi.org/10.1080/10810730.2015.1081997>
- Cajita, M. I., Rodney, T., Xu, J., Hladek, M., & Han, H. R. (2017). Quality and health literacy demand of online heart failure information. *Journal of Cardiovascular Nursing*, 32(2), 156-164. <https://doi.org/10.1097/jcn.0000000000000324>
- Carrigan, A., Roberts, N., Clay-Williams, R., Hibbert, P., Austin, E., Pulido, D. F., Meulenbroeks, I., Nguyen, H. M., Sarkies, M., Hatem, S., Maka, K., Loy, G., & Braithwaite, J. (2023). What do consumer and providers view as important for integrated care? A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 23(1), 11. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08997-x>

- DuBay, W. H. (2004). *The principles of readability*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED490073.pdf>
- Farsi, D. (2021). Social media and health care. Part I: Literature review of social media use by health care providers. *Journal of Medical Internet Research*, 23(4), e23205. <https://doi.org/10.2196/23205>
- Fernández Huerta, J. (1959). Medidas sencillas de lecturabilidad. *Consigna*, (214), 29-32.
- Ferrando Belart, V. (2004). La legibilidad: un factor fundamental para comprender un texto. *Atención Primaria*, 34(3), 143-146. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(04\)79485-8](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(04)79485-8)
- Flesch, R. (1948). A new readability yardstick. *Journal of Applied Psychology*, 32(3), 221-233. <https://doi.org/10.1037/h0057532>
- Gagnon, K., & Sabus, C. (2015). Professionalism in a digital age: Opportunities and considerations for using social media in health care. *Physical Therapy*, 95(3), 406-414. <https://doi.org/10.2522/ptj.20130227>
- Grajales, F. J. III, Sheps, S., Ho, K., Novak-Lauscher, H., & Eysenbach, G. (2014). Social media: A review and tutorial of applications in medicine and health care. *Journal of Medical Internet Research*, 16(2), e13. <https://doi.org/10.2196/jmir.2912>
- Hernández-Ávila, C. E., & Carpio Escobar, N. A. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta. Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75-79. <https://camjol.info/index.php/alerta/article/view/7535>
- Herrera-Peco, I. (2021). Comunicación en salud y redes sociales: necesitamos más enfermeras. *Revista Científica de la Sociedad Española de Enfermería Neurológica*, 53, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.sedene.2021.03.001>
- Juvinyà-Canal, D., Bertran-Noguer, C., & Suñer-Soler, R. (2018). Alfabetización para la salud, más que información. *Gaceta Sanitaria*, 32(1), 8-10. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.07.005>
- Konfino, J., Mejía, R., Majdalani, M., & Pérez-Stable, E. (2009). Alfabetización en salud en pacientes que asisten a un hospital universitario. *Medicina (Buenos Aires)*, 69(6), 631-634. [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0025-76802009000700007&lng=es&tlng=es](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0025-76802009000700007&lng=es&tlng=es)
- Liu, Y., Ji, M., Lin, S. S., Zhao, M., & Lyv, Z. (2021). Combining readability formulas and machine learning for reader-oriented evaluation of online health resources. *IEEE Access*, 9, 67610-67619. <https://doi.org/10.1109/access.2021.3077073>
- Mac, O., Ayre, J., Bell, K., McCaffery, K., & Muscat, D. M. (2022). Comparison of readability scores for written health information across formulas using automated

- vs manual measures. *JAMA Network Open*, 5(12), e2246051. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2022.46051>
- Marin-Torres, V., Valverde, J., Sanchez, I., Sáenz del Castillo, M., Polentinos-Castro, E., & Garrido, A. (2012). Internet como fuente de información sobre salud en pacientes de atención primaria y su influencia en la relación médico-paciente. *Atención Primaria*, 45(1), 46-53. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2012.09.004>
- Mc Laughlin, G. H. (1969). SMOG grading-a new readability formula. *Journal of Reading*, 12(8), 639-646. <https://www.jstor.org/stable/40011226>
- Ministerio de Salud del Perú. (2017). *Reglamento de organización y funciones del Ministerio de Salud*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1199610/reglamento-de-organizacion-y-funciones-del-ministerio-de-salud-rof-minsa-ds-n-008-2017-sa.pdf?v=1596561025>
- Ministerio de Salud del Perú. (2023a). *Análisis de situación de salud del Perú 2021*. <https://www.gob.pe/institucion/ensap/informes-publicaciones/4509305-analisis-de-situacion-de-salud-asis-2021>
- Ministerio de Salud del Perú. (2023b). ¿Qué es el primer nivel de atención de salud? <https://www.gob.pe/16727>
- Mirsky, J. B., Tieu, L., Lyles, C., & Sarkar, U. (2016). Readability assessment of patient-provider electronic messages in a primary care setting. *JAMIA. Journal of the American Medical Informatics Association*, 23(1), 202-206. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocv087>
- Morales, J. C. (2021). *Producción de contenidos web: manual para creadores de contenido*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qhMoEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA10&dq=legibilidad+en+contenido+digital&ots=ZG7sBbMIsW&sig=49rJ0S\\_leHWCanLH7Q92Ehs0lhU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qhMoEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA10&dq=legibilidad+en+contenido+digital&ots=ZG7sBbMIsW&sig=49rJ0S_leHWCanLH7Q92Ehs0lhU#v=onepage&q&f=false)
- Parreño, A. F., Ocaña, S. P., & Bonilla, M. C. (2022). Evaluación de la satisfacción de servicios de salud prestados en unidades del primer nivel de atención. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 38(2), e1771. <https://revmgi.sld.cu/index.php/mgi/article/view/1771/578>
- Porta, L., & Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: el análisis de contenido en la investigación educativa. *Anuario digital de investigación educativa*, (14). <https://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/adiv/article/view/3301>
- Rao, S. J., Nickel, J. C., Navarro, N. I., & Madden, L. L. (2021). Readability analysis of Spanish language patient-reported outcome measures in laryngology. *Journal of Voice: Official Journal of the Voice Foundation*, 38(2), 487-491. <https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2021.09.025>

- Real Academia Española. (s. f.-a). Frase. En *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.). Recuperado el 4 de septiembre del 2025, de <https://dle.rae.es/frase?m=form>
- Real Academia Española. (s. f.-b). Oración. En *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.). Recuperado el 4 de septiembre del 2025, de <https://dle.rae.es/oraci%C3%B3n?m=form>
- Ríos Hernández, I. N. (2017). Un acercamiento a la legibilidad de textos relacionados con el campo de la salud. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (135), 253-273. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i135.2892>
- Ríos Hernández, I., (2009). *Influencias del lenguaje y origen de un lector en la comprensión de mensajes de comunicación en salud y en la formación de actitud e intención hacia la realización de una conducta preventiva* [Tesis de doctorado, Universitat Pompeu Fabra]. Repositorio Institucional de la Universitat Pompeu Fabra. <http://www.tdx.cat/TDX-0113110-132021>
- Risoldi, Z., Gregory, P., & Wilson, A. (2012). Readability of consumer health information on the internet: A comparison of U. S. Government–funded and commercially funded websites. *Journal of Health Communication*, 17(9), 1003-1010. <https://doi.org/10.1080/10810730.2011.650823>
- Rodiah, S., Budiono, A., & Rohman, A. S. (2018). Model diseminasi informasi komunikasi kesehatan masyarakat pedesaan di kabupaten bandung barat. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 6(2), 175-190. <https://doi.org/10.24198/jkk.v6i2.17771>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2023). *Fenómeno El Niño 2023-2024*. Gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/senamhi/campa%C3%B1as/36137-fenomeno-el-nino-2023-2024>
- Smith, E. A., & Senter, R. J. (1967). Automated readability index. *AMRL-TR. Aerospace Medical Research Laboratories (U.S.)*, 1-14. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/5302480/>
- Smith, J. K., & Sanderson, J. (2000). Readability formulas and user perceptions of writing style. *Technical Communication*, 47(4), 493-504.
- Tarazona, C. N. (2021). Tensiones respecto a la brecha digital en la educación peruana. (2021). *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 1(2), e21039. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i2.21039>
- Vega-Hurtado C. (2020). Importancia de las estrategias de comunicación entre médico-paciente. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 58(2), 197-201. [https://revistamedica.imss.gob.mx/index.php/revista\\_medica/article/view/2395](https://revistamedica.imss.gob.mx/index.php/revista_medica/article/view/2395)

- Villegas, M., & Castañeda, W. (2020). Contenidos digitales: aporte a la definición del concepto. *Kepes*, 17(22), 256-276. <https://doi.org/10.17151/kepes.2020.17.22.10>
- Worrall, A. P., Connolly, M. J., O'Neill, A., O'Doherty, M., Thornton, K. P., McNally, C., McConkey, S. J., & de Barra, E. (2020). Readability of online COVID-19 health information: a comparison between four English speaking countries. *BMC Public Health*, 20(1), 1635. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09710-5>
- Zakhir Puig, S. (2022). Análisis de la comunicación experto-lego por medio del consentimiento informado: legibilidad y relación médico-paciente. *ELUA Estudios de Lingüística Universidad de Alicante*, (38), 137-164. <https://doi.org/10.14198/ELUA.22373>
- Zeinali, V., Haghparsat, A., Damirchilou, M., & Vazifehshenas, N. (2019). Quality and readability of online health information produced by the Ministry of Health and Medical Education of Iran. *Journal of Health Administration*, 21(74), 65-74. <https://doi.org/10.29252/jha.21.74.65>

# ESTUDIO DE FACTORES DE DEMANDA EN UN SERVICIO DE ORIENTACIÓN EN SEXUALIDAD. EL CASO DE APROPO\*

MELANIE HAMMOND CISNEROS\*\*  
Universidad de Lima

RODOLFO HERRERA SANTAMARÍA\*\*\*  
Universidad de Lima

Recibido: 15 de enero del 2025 / Aceptado: 13 de marzo del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.7875>

**RESUMEN.** Los servicios de orientación en salud sexual y en salud reproductiva, desde su origen, se han caracterizado por una constante evolución. Esta se produce por las transformaciones de la demanda de los diferentes públicos y por la disponibilidad de recursos de comunicación para la prestación del servicio. El presente artículo analiza los factores que inciden en la demanda de los canales digitales del servicio de orientación en sexualidad de Apropo, a partir de la descripción de las características de dicha demanda en el espacio digital. Esta demanda está estrechamente relacionada con la situación de la salud sexual y reproductiva de adolescentes y jóvenes, una población que se encuentra en una situación de vulnerabilidad.

**PALABRAS CLAVE:** orientación en sexualidad / consejería virtual / inteligencia artificial / salud sexual / salud reproductiva

---

\* El presente artículo fue publicado originalmente como nota académica en el repositorio de la Universidad de Lima.

\*\* Docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, magíster en Comunicación y Educación por la Pontificia Universidad Católica de Barcelona. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9664-4243>. Correo electrónico: [mhammond@ulima.edu.pe](mailto:mhammond@ulima.edu.pe)

\*\*\* Docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, magíster en Gerencia Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0173-2062>. Correo electrónico: [rherrera@ulima.edu.pe](mailto:rherrera@ulima.edu.pe)

## STUDY OF DEMAND FACTORS IN A SEXUALITY GUIDANCE SERVICE: THE APROPO CASE

**ABSTRACT.** Sexual and reproductive health counseling services have been characterized, since their origin, by constant evolution. This evolution stems from changes in the demand of diverse audiences and from the availability of communication resources used in service delivery. This article analyzes the factors that influence the demand for the digital channels of APROPO's sexuality guidance service, based on the description of the characteristics of this demand in the digital environment. Such demand is closely related to the sexual and reproductive health situation of adolescents and young people, a population in a situation of vulnerability.

**KEYWORDS:** sexuality guidance / virtual counseling / artificial intelligence / sexual health / reproductive health

## ESTUDO DOS FATORES DE DEMANDA EM UM SERVIÇO DE ORIENTAÇÃO EM SEXUALIDADE: O CASO APROPO

**RESUMO.** Os serviços de orientação em saúde sexual e reprodutiva têm sido caracterizados, desde sua origem, por uma evolução constante. Essa evolução ocorre devido às transformações na demanda dos diferentes públicos e à disponibilidade de recursos de comunicação utilizados na prestação do serviço. Este artigo analisa os fatores que influenciam a demanda pelos canais digitais do serviço de orientação em sexualidade da APROPO, a partir da descrição das características dessa demanda no ambiente digital. Essa demanda está estreitamente relacionada com a situação da saúde sexual e reprodutiva de adolescentes e jovens, uma população em condição de vulnerabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** orientação em sexualidade / aconselhamento virtual / inteligência artificial / saúde sexual / saúde reprodutiva

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Salud sexual y salud reproductiva de adolescentes y jóvenes en el Perú

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud sexual como “un estado de bienestar físico, mental y social en relación con la sexualidad, y no solamente la ausencia de enfermedad, disfunción o malestar” (OMS, 2018, p. 3). Por otra parte, la salud reproductiva se entiende como “un estado general de bienestar físico, mental y social, y no de mera ausencia de enfermedades o dolencias, en todos los aspectos relacionados con el sistema reproductivo, sus funciones y procesos” (Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2014, p. 65).

La salud sexual y la salud reproductiva de adolescentes y jóvenes en el Perú presenta un conjunto de vulnerabilidades. Entre ellas se identifican el embarazo no deseado en adolescentes, las infecciones de transmisión sexual (sobre todo, el VIH y el sida) y la violencia de género. Respecto al embarazo no deseado, la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar del 2021 revela que el 8,9 % entre las adolescentes de 15 a 19 años estuvo alguna vez embarazada (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022). Con relación a las infecciones de transmisión sexual (sobre todo, el VIH y el sida), entre los años 2017 y 2022, se presentaron 10 392 casos de adolescentes y jóvenes en el rango de 15 a 24 años (Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades, 2022). Por último, las cifras de violencia también son alarmantes: el total de niñas y adolescentes que sufrieron alguna forma de agresión se eleva a 45 514 entre los meses de enero y octubre del 2022 (Programa Nacional Aurora, 2022).

### 1.2 Respuesta a la demanda

Frente al panorama previamente presentado, tanto desde el Estado como desde la sociedad civil, se diseñaron e implementaron estrategias para revertir esta situación crítica.

#### *1.2.1 Respuesta del Estado: servicios de salud diferenciados para adolescentes*

El 7 de diciembre del 2012 se aprobó la “Norma técnica de salud para la atención integral de salud en la etapa de vida adolescente”, que rige en todos los establecimientos de salud del país, incluyendo los públicos, privados o de gestión mixta. En este documento, se define como servicio diferenciado aquel “que brinda atención integral de salud a las y los adolescentes en un espacio u horario diferenciado, con personal calificado para responder a sus necesidades y expectativas en el marco de su desarrollo integral” (Resolución Ministerial 973-2012/MINSA). Además, debe contar con servicios de orientación y consejería integral en un conjunto de áreas que se consideran prioritarias, entre ellas la salud sexual y reproductiva, según indica la norma. Sobre la consejería integral, la norma la define como

un proceso de diálogo e interacción entre el consejero y el consultante, orientado a facilitar la comprensión y solución de problemas psico emocionales y físicos, lo que genera un espacio educativo, de orientación y apoyo que busca promover cambios de conducta y el desarrollo de potencialidades para la toma de decisiones. Asimismo, busca proporcionar apoyo en momentos de crisis, responde a necesidades específicas del adolescente que consulta y se centra en el tratamiento de un tema específico con enfoque integral. Puede ser individual o grupal. (Resolución Ministerial 973-2012/MINSA)

Al respecto, la Defensoría del Pueblo informó que hasta el año 2018, en el Perú, se contaba con 3290 servicios diferenciados. En una supervisión, que incluyó a 91 locales con este modelo de atención, se indicó que 25 585 adolescentes accedieron al servicio, en el que se trataron temas como la planificación familiar, infecciones de transmisión sexual, educación sexual, proyecto de vida, embarazo adolescente, salud mental, enamoramiento, violencia familiar, inicio de actividad sexual, drogas, alcohol, autoestima, nutrición, cáncer de mama y pulmón (Defensoría del Pueblo, 2018, p. 46).

#### *1.2.2 Respuesta de la sociedad civil: servicios de consejería*

Existen entidades de la sociedad civil que impulsan procesos que contribuyen al acceso a servicios de salud sexual y salud reproductiva de calidad. Por ejemplo, se cuenta con organismos no gubernamentales como el Instituto Peruano de Paternidad Responsable (Inppares) y Apoyo a Programas de Población (Apropo), los cuales brindan servicios dirigidos a población adolescente.

En el primer caso, Inppares cuenta con un servicio de educación continua en el que (por demanda) se dictan talleres y charlas adecuadas por grupo etario o atendiendo la dimensión académica o profesional (Inppares, s. f.). En estas actividades, se abordan prioritariamente temas relacionados a la salud sexual y salud reproductiva. Esta organización también ofrece servicios de salud y consejería diferenciados para adolescentes y jóvenes, tanto en modalidad presencial como virtual.

Asimismo, Apropo es una organización con treinta y nueve años de experiencia en el campo de la prevención, promoción y atención de las necesidades de salud sexual y reproductiva de diversos sectores de la población. Esta organización cuenta con un sistema de consejería denominado Servicio de Orientación en Sexualidad (en adelante, SOS). Con una vigencia de veintinueve años, este servicio brinda información y orientación sobre sexualidad, embarazos no planeados, toma de decisiones informadas, infecciones de transmisión sexual y VIH/sida. Desde su creación, ha atendido 1,4 millones de consultas (Apropo, s. f.) a través de líneas telefónicas en sus primeros años; luego, incorporó canales digitales como los servicios de mensajería de las redes sociales Facebook, Instagram y WhatsApp, además de una página web que cuenta con un chat

de atención en línea. Solo con este último servicio, Apropro atendió más de un millón de consultas durante el 2021 en sus servicios virtuales (Apropro, s. f.).

### 1.3 Servicios de consejería en salud sexual y reproductiva

La consejería en salud sexual y reproductiva es una forma de asesoramiento que ayuda a las personas a tomar decisiones informadas sobre este aspecto de su vida. De esta manera, se busca contribuir en la prevención de enfermedades y en el aseguramiento de una vida sexual saludable.

Con el objetivo de atender las diversas necesidades de la población, los servicios de asesoramiento en salud sexual y reproductiva han evolucionado para adoptar un enfoque integral e inclusivo. Actualmente, los consejeros deben estar capacitados para brindar servicios adecuados a las necesidades de personas de diferentes edades, géneros y orientaciones sexuales. Entre los temas que se abordan en estos servicios se suelen mencionar a la anticoncepción, infecciones de transmisión sexual, salud sexual del hombre y de la mujer, relaciones de pareja, violencia sexual, entre otros.

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2005), la consejería en salud sexual y reproductiva se define como una interacción en la que el proveedor desempeña el papel de facilitador del cambio de comportamiento, brindando apoyo al usuario para resolver problemas en un clima de comprensión y confianza. Este tipo de orientación aborda los desafíos que surgen en la vida diaria de los adolescentes y jóvenes, quienes necesitan de atención de los proveedores empáticos, es decir, requieren de información clara sobre los temas que les preocupan y que los traten con respeto, sin adoptar una posición que los juzgue cuando expresen sus preocupaciones.

No obstante, es importante tener en cuenta que, tanto el consejero como el adolescente o joven que acude al servicio, enfrentan retos asociados a su contexto sociocultural. En este sentido, la OPS (2005) acota que, aunque el servicio tiene como objetivo brindar apoyo a los usuarios para que estos reflexionen sobre su comportamiento personal y tomen decisiones que les permitan lograr una salud sexual plena, dicho servicio no aborda directamente las barreras de carácter social y estructural que a menudo obstaculizan las decisiones de los jóvenes.

En la guía *Modelo de consejería orientada a los jóvenes en prevención del VIH y promoción de la salud sexual y reproductiva*, la OPS (2005) establece los principios fundamentales de la consejería enfocada en los jóvenes, donde se resalta la salud sexual y reproductiva como un componente integral del derecho a la salud. Además, se enfatiza en la prestación de servicios centrados en las necesidades y requisitos de los jóvenes y adolescentes, de acuerdo con su identidad sexual y etapa de desarrollo.

Los consejeros que proporcionan orientación respetan y aceptan a los jóvenes por su ser, no por sus acciones. En este sentido, el enfoque se dirige a comprender las motivaciones subjetivas del adolescente para llevar a cabo determinadas acciones sobre la base de la historia individual de cada uno. Además, los consejeros ofrecen información clara e importante sobre sexualidad y cuestiones relacionadas con la salud sexual y reproductiva.

#### 1.4 Servicios de consejería en salud sexual y reproductiva virtuales

Los servicios de consejería en salud sexual y reproductiva virtuales ofrecen la misma información y asesoramiento que los servicios presenciales, pero lo hacen a través de una plataforma en línea. Esta alternativa puede ser de utilidad para aquellas personas que no tienen acceso fácil a un proveedor de salud cercano o que prefieren mantener su privacidad.

Existen diversas formas en las que se pueden ofrecer servicios de consejería en salud sexual y reproductiva virtuales. Una forma común es a través de plataformas en línea que permiten a los usuarios chatear en vivo con consejeros calificados. Otras formas pueden incluir recursos en línea, como artículos y videos educativos, así como programas de aprendizaje en línea que pueden ser completados a un ritmo propio. También pueden ofrecerse servicios de consejería por teléfono o a través de aplicaciones móviles.

Durante la pandemia de COVID-19, la adaptación e implementación de estrategias para dar continuidad a los servicios de manera virtual ha sido clave. Según el *Informe especial sobre la supervisión de intervenciones efectivas para la prevención del embarazo en adolescentes* emitido por la Defensoría del Pueblo (2021), se encontró que el 28 % de los centros de salud supervisados no brindaron servicios de consejería u orientación a las usuarias adolescentes durante la fase de emergencia nacional. Estos centros se ubican en las regiones de Ayacucho, La Libertad, Tumbes, Amazonas, San Martín, Madre de Dios, Cajamarca, Loreto y Huánuco.

Por otro lado, el 72 % de los establecimientos indicó que sí ofreció servicios de consejería y orientación sobre salud sexual y reproductiva, pero tuvieron que adaptarse para poder dar continuidad al servicio a través de diferentes acciones, entre ellas las llamadas teleconsultas, charlas presenciales, atención previa cita, consejería virtual y visitas domiciliarias. De esta manera, la continuidad del servicio pudo ser asegurada.

Sin embargo, la imposibilidad de atender físicamente no es la única razón para optar por un servicio virtual. El principal obstáculo que dificulta que los adolescentes busquen orientación o asesoramiento en salud sexual en mayor medida es el miedo a que sus padres, madres o tutores se enteren. Esto se ve seguido por los mitos y prejuicios sobre la sexualidad, así como la vergüenza, que también representa una importante barrera

entre la población adolescente, según la Defensoría del Pueblo (2018). En este contexto, los servicios de asesoramiento virtual ofrecen la oportunidad de ampliar la cobertura de los servicios y también ayudan a superar algunas de estas barreras.

Es importante tener en cuenta que los servicios de consejería en salud sexual y reproductiva virtuales deben asegurar que los consejeros estén bien capacitados y calificados. Debe tomarse en cuenta que entre los retos que se presentan en la consejería se encuentran el desarrollo de la empatía y confianza. En una plataforma que se caracteriza por el anonimato, este hecho además puede ser favorable, pues permite a los usuarios mantener su privacidad.

Respecto a los servicios de consejería virtual, una reflexión recurrente se refiere a las diferencias entre una interacción directa (de persona a persona) y las posibilidades que esto ofrece frente a una forma mediada. Sin embargo, cabe señalar que los adolescentes hoy en día viven la virtualidad y la interacción mediatizada de manera cotidiana y natural. En gran medida, la comunicación entre pares se da a través de las redes sociales en línea. Por ello, las características particulares de estas plataformas hacen que sean un medio propicio para establecer contacto y comunicación con sus pares y mantenerse en contacto en todo momento. Este tipo de conexión no se limita únicamente al círculo cercano, sino que incorpora interacciones con otros usuarios para compartir intereses y afinidades, establecer nuevas relaciones, entre otros aspectos (Regalado et al., 2012). En este sentido, se puede afirmar que los servicios de asesoramiento virtual se adaptan a la dinámica de interacción social propia de los adolescentes.

El desarrollo tecnológico ha permitido a las organizaciones la implementación de servicios basados en la inteligencia artificial, entre estos el chatbot, definido como “un algoritmo informático que produce contenido automáticamente e interactúa con humanos en las redes sociales, tratando de emular y posiblemente modificar su comportamiento” (Ferrara et al., 2016, p. 96). En el ámbito de la salud sexual y la salud reproductiva, el uso de este tipo de tecnología puede favorecer una interacción anónima y, además, puede contribuir a la ampliación de la oferta del servicio. Cabe señalar que lograr que un chatbot pueda interactuar con los usuarios de manera óptima requiere de entrenamiento específico. Aun así, lograr un desempeño ideal de esto plantea uno de los mayores retos.

Otro desafío es el vinculado al acceso y cobertura tecnológica. Para un servicio de orientación virtual, es importante garantizar que los proveedores del servicio tengan acceso a información precisa y actualizada sobre temas de salud sexual y reproductiva. Asimismo, tanto los consejeros como los usuarios deben contar con una conexión a internet confiable y segura para poder utilizar los servicios en línea. Además, aun cuando se afrontan grandes retos, los servicios de consejería virtuales se presentan como una alternativa con gran potencial de apoyo debido a la capacidad de ofrecer el servicio

de manera permanente y atender a demanda las inquietudes y necesidades de los adolescentes cuando lo requieran.

Por todo lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar los factores que inciden en la demanda de los canales digitales del SOS de APROPO a partir de la descripción de las características de la demanda en el entorno digital.

## 2. METODOLOGÍA

El estudio se realizó bajo la modalidad de estudio de caso. Este analiza una situación o entidad específica “que tiene un funcionamiento singular, no obstante, su carácter particular también debe explicarse como sistema integrado” (Díaz et al., 2011, p. 5). En el estudio de caso que se aborda en el presente documento, participan todos los actores involucrados en la situación de análisis (la demanda de servicios digitales de Apropro). Por lo tanto, se trata de un estudio de caso situacional que tiene como característica la inclusión de la perspectiva de quienes participan del hecho estudiado (Díaz et al., 2011).

Para la realización del presente estudio, se utilizaron un conjunto de técnicas de recojo de información que incluyeron el análisis documental y entrevistas en profundidad. Respecto a la primera técnica, se revisaron dos tipos de documentos. En primer lugar, aquellos relacionados con la demanda de salud sexual y salud reproductiva de los adolescentes; y, en segundo lugar, información generada por el Área de Investigación de Apropro, referida a la métrica de canales digitales (SOS y Apropro). La fecha de corte de esta información fue el mes octubre del 2022. Se ha considerado principalmente los indicadores clave de rendimiento (*key performance indicator*, KPI) frecuencia de la demanda (horarios, tiempo de consulta, nivel/calidad de interacción) y satisfacción con el servicio.

Respecto a las entrevistas, estas se aplicaron a directivos y personal de la organización vinculados con la implementación del servicio. La información se obtuvo a partir del diálogo con la jefa del Área de Investigación, la coordinadora del SOS y con los orientadores de este servicio. Se realizaron cinco entrevistas individuales a través de la plataforma Zoom. Se realizaron grabaciones de las entrevistas, las cuales fueron transcritas para proceder con el análisis.

Inicialmente, el estudio incluía una encuesta a usuarios, pero esta no logró aplicarse. La razón principal es que se ponía en riesgo la percepción de privacidad del servicio por parte de Apropro. Por ello, se optó por conocer los aspectos de los usuarios a partir de la mirada de los consejeros del servicio.

### 3. RESULTADOS

Se presentan, a continuación, los resultados de la investigación agrupados con base en las categorías que emergieron de la revisión documental y de las entrevistas.

#### 3.1 Situación del Servicio de Orientación en Sexualidad de Apropro

El objetivo de Apropro es contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas a partir de la promoción de conductas sexuales responsables, en alianza con el sector público, privado y la cooperación internacional. Si bien Apropro atiende a diferentes públicos, está enfocado principalmente en jóvenes y adolescentes. Entre los servicios que ofrece se encuentra el SOS, que inicia su atención en 1993, a través de una línea telefónica. Es el primer servicio de consejería que implementa esta modalidad de atención.

El SOS de Apropro tiene los siguientes objetivos:

- Ampliar su oferta de información dirigida a adolescentes y jóvenes, basada en evidencia sobre temas relacionados con la salud sexual y reproductiva.
- Facilitar a adolescentes y jóvenes orientación para que tomen decisiones informadas sobre su salud sexual y reproductiva.
- Contribuir a que los consultantes adopten conductas saludables en relación con su sexualidad.
- Difundir contenidos educativos para prevenir situaciones de riesgo en salud sexual y salud reproductiva.

Para atender esta demanda, el SOS cuenta con un equipo multidisciplinario que incluye a obstetras, psicólogos, trabajadores sociales y educadores, quienes asumen el rol de orientadores. Estos se encuentran capacitados, tienen una actitud positiva hacia la sexualidad, cuentan con habilidades de comunicación, están familiarizados con el lenguaje adolescente y joven, y tienen conocimiento de las redes sociales.

La multidisciplinariedad del equipo permite que las atenciones sean especializadas. Por ejemplo: "Cuando son temas muy especializados como conflictos de pareja, resultados de análisis o de una ecografía, interviene la especialista profesional puntual; sin embargo, de manera general, todos los orientadores pueden abordar cualquier tipo de consulta" (coordinadora de SOS, comunicación personal, enero del 2023).

Desde sus inicios, el SOS ha incorporado diferentes medios y formas de comunicación para poder brindar el servicio. Ello incluyó, en determinadas etapas, alianzas con otros sectores, especialmente del Estado. Así, en 1999, en alianza con el Ministerio de Salud, implementaron la línea gratuita para la consejería telefónica a través de una línea 0800. En el 2004, se incorporó el uso del correo electrónico como medio de consulta. En el 2014, se incluyó el servicio de mensajería SMS y se integraron los canales de comunicación en

una plataforma digital de atención. En el 2016, se integraron las llamadas redes sociales, tales como Facebook, Messenger de Facebook y WhatsApp. A partir de entonces, la atención del servicio de consejería se dinamizó de manera significativa.

Es posible señalar que la incorporación de estos medios a las estrategias de atención ha permitido importantes cambios en la oferta del servicio y ha motivado a su vez un incremento en la demanda. En esta línea, la dinámica de las redes sociales, a la par con el acceso y el uso actual de dispositivos con conexión a internet y la forma en que los adolescentes y jóvenes interactúan en ellos, son condiciones que favorecen los cambios generados en la demanda del servicio.

En el 2015, antes de la incorporación de la cuenta de Facebook, las consultas llegaban a 36 661. En el 2016, la cifra llegó a 54 303 y, en el 2018, fueron 64 730 las consultas atendidas.

### **3.2 Incorporación del asistente virtual**

En el año 2019, el SOS implementó el uso de la inteligencia artificial (IA) mediante un chatbot o asistente virtual, destinado a cubrir algunas necesidades del servicio de consejería y así poder atender a una creciente demanda. En un inicio, la incorporación del chatbot al servicio era objeto de dudas. Los consejeros que venían brindando un servicio basado en la importancia del trato personalizado, la empatía y la capacidad para contener emociones no veían con mucha confianza los beneficios de incorporar la IA. Pese a las dudas y desconfianza, se diseñó una estrategia para poder incorporar el chatbot al servicio.

El modelo de consejería de Apropro sigue cinco pasos para brindar asesoramiento en salud: establecer una relación amigable, identificar necesidades, abordar esas necesidades, verificar la comprensión y mantener una relación cordial. Sin embargo, en el caso del asistente virtual, no se ha podido incluir el paso de verificación de la comprensión, lo cual constituye aún un reto. A pesar de ello, la organización viene trabajando en el entrenamiento del asistente virtual para "humanizarlo" y procurar que se comunique de manera cotidiana y coloquial, lo que lo acercaría al tipo de vínculo que el usuario tendría con un orientador humano (coordinadora del SOS, comunicación personal, enero del 2023).

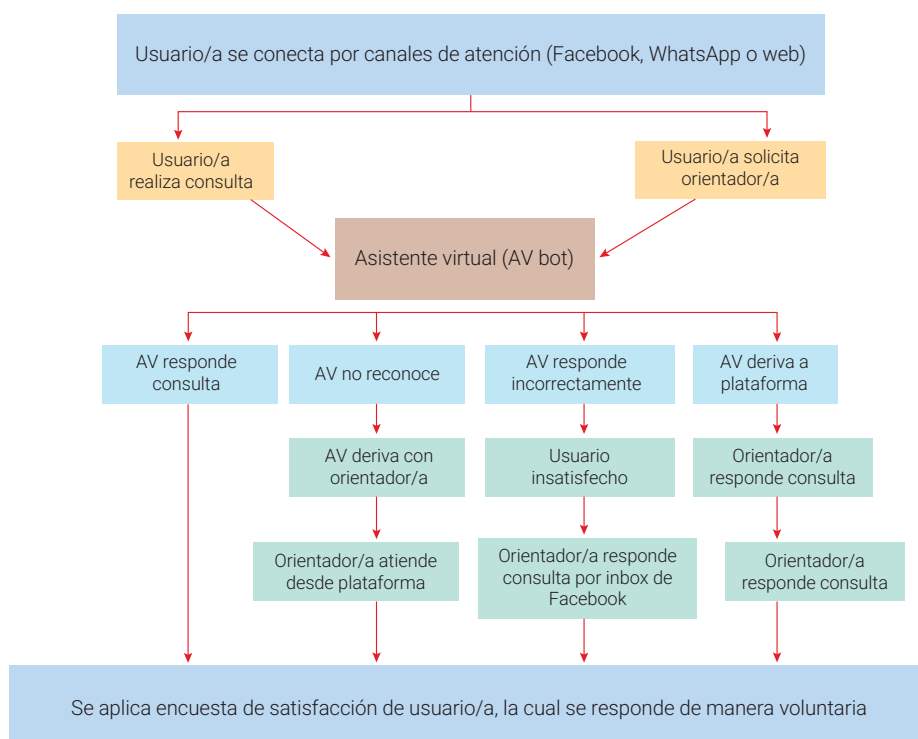
Frente a la dificultad de verificar la comprensión por parte del asistente virtual, los consejeros de SOS monitorean las respuestas del chatbot con el fin de detectar respuestas incorrectas. Las dificultades suelen presentarse debido a la complejidad de las preguntas, porque el usuario formula más de una a la vez o porque a veces los usuarios inician su consulta con un relato que el chatbot no logra sistematizar. Este trabajo de monitoreo permite al SOS mejorar el entrenamiento del asistente virtual. De

esta manera, el SOS, apoyado en el asistente virtual, desarrolla un proceso de atención a usuarios que requieren resolver una consulta o buscan orientación específica sobre un tema en particular. En este proceso, se presentan cuatro escenarios (Figura 1):

- Escenario 1: el asistente virtual resuelve la demanda.
- Escenario 2: el asistente virtual no reconoce la demanda y la deriva a un consejero humano.
- Escenario 3: el asistente virtual responde incorrectamente, lo que se traduce en un usuario insatisfecho que luego será atendido por un consejero humano.
- Escenario 4: el asistente virtual deriva a una plataforma en la que atiende un consejero humano.

**Figura 1**

*Flujograma de atención de Apropo*



Si bien el SOS implementa estrategias para hacer frente a las dificultades que se presentan en este proceso de atención, cabe destacar que la incorporación del asistente virtual permitió que, en el 2019, se duplicara la atención de consultas en el servicio. Como se puede ver en la Figura 2, la cifra se mantuvo durante el 2020, a pesar de que hubo un

periodo de para durante las medidas de protección frente a la pandemia de COVID-19. En el 2021, se logró atender más de 270 000 consultas. Hasta el mes de octubre del 2022, la cifra de atenciones era de más de 500 000.

**Figura 2**

*Histórico SOS*



*Nota:* Elaborado con datos de Apoyo a Programas de Población-Apropo (2023).

### 3.3 Usuarios y consultas

Como se ha señalado, entre los años 2021 y 2022, el SOS de Apropo tuvo un importante incremento de usuarios. Mientras que en el primer año se alcanzó a atender a 81 508 usuarios, en el siguiente periodo la cantidad ascendió a 178 544. El 80 % de los usuarios fueron adolescentes y jóvenes, de los cuales 46 % (2021) y 64 % (2022) fueron mujeres (Apropo, 2023).

Una diferencia en la demanda señalada como relevante por la coordinadora del servicio está relacionada con el género. Aunque inicialmente el servicio se enfocó en mujeres adolescentes y jóvenes, se identificó que los hombres también presentaban necesidad de resolver dudas, pero “no se atrevían a hacerlas por vergüenza, porque el machismo impide que un hombre reconozca que no sabe de sexualidad” (coordinadora del SOS, comunicación personal, enero del 2023). De esta manera, el servicio Apropo amplió su cobertura.

Respecto al número de consultas, en el año 2021, se atendieron 273 232, mientras que en el 2022 se alcanzó la cifra de 506 212. Del total de consultas recibidas en ambos años, alrededor del 75 % fueron atendidas por el asistente virtual (Apropo, 2023).

Otro de los retos que señala el SOS se vincula con la calidad de información que reciben los adolescentes: “Las preguntas demuestran mucha desinformación, muchos vacíos, es un tema muy preocupante. Sucede porque buscan información entre amigos de su propio entorno y entre ellos se malinforman. Esto pasa porque no tienen a dónde acudir” (consejera 1, comunicación personal, 2023).

3.4 Temas de mayor demanda

Las consultas suelen abarcar una diversidad de tópicos relacionados con la salud sexual y la salud reproductiva (Tabla 1). Estos son agrupados por la organización en cinco grandes temas que se presentan, a continuación, junto con el grado de demanda de los usuarios:

**Tabla 1**  
*Consultas más frecuentes al SOS*

Tema	Porcentaje de demanda
Métodos anticonceptivos (efectividad, uso y efectos secundarios)	41
Consultas relacionadas al cuerpo (tamaño de genitales)	27
Sexualidad (relaciones sexuales, fases de la respuesta sexual, frecuencia de relaciones)	19
Temor de un embarazo (situaciones de riesgo)	6
Infecciones de transmisión sexual (ITS) y VIH	6
Otros	1

*Nota:* Elaborado con datos de Apropro (2023).

En relación con la variable género, se plantean algunas diferencias entre la cantidad de las consultas. Por ejemplo, las mujeres presentan una mayor demanda de información sobre métodos anticonceptivos, especialmente la anticoncepción oral de emergencia (AOE). En el caso de los hombres, se presentan preguntas enfocadas en aspectos corporales, tales como disfunciones sexuales, el tamaño del pene y la satisfacción sexual (consejera 1, comunicación personal, 2023).

3.5 Demanda del servicio en diferentes plataformas

El SOS cuenta con diferentes canales de atención; sin embargo, la principal plataforma utilizada para el servicio es Facebook. En el periodo correspondiente al 2022, se registraron las siguientes cifras:

**Tabla 2**

*Frecuencia de atención por canales*

Canal de atención	Porcentaje de demanda
Facebook	88,0
WhatsApp	10,0
Chat web	1,6
Instagram	0,4

*Nota:* Elaborado con datos de Apropro (2023)

Una limitación relacionada con el uso plataformas se refiere a la calidad de conexión o disponibilidad de los servicios de internet. Esta condición incide de manera importante en la calidad de servicio, especialmente en lo relativo a la oportunidad de respuesta.

Uno de los consejeros dio el siguiente testimonio sobre una situación de riesgo hipotética:

Se rompió el condón, tienes un temor y escribes al asistente virtual y no puede responder debido a la alta demanda o problemas de conectividad; y la consulta se quedó abandonada u olvidada. En ese caso, nosotros los orientadores tenemos que buscarla manualmente, pero, si tardamos, ¿cómo te sentirías si recibes una respuesta demasiado tarde? No es lo ideal. (Consejero 2, comunicación personal, 2023)

Por ello, la inclusión del chatbot es un hito importante que impacta directamente en la demanda del SOS de Apropro. Mientras que en los primeros quince años del servicio (entre 2004 y 2018) se atendieron 520 450 consultas; entre los años 2019 al 2022, se atendieron 1 031 615. Este incremento tiene un vínculo directo con la implementación del chatbot (Apropro, 2023).

Según refiere la coordinadora del servicio, el uso de las plataformas por parte de jóvenes y adolescentes plantea un reto para la organización. Esto se debe a que dicha población migra constantemente a diversas plataformas que emergen en el espacio digital y exigen a la organización un proceso de constante adaptación. Por ello, actualmente, el equipo explora nuevas plataformas acorde al uso de los adolescentes y jóvenes, pero implementarlas todavía constituyen un reto.

### 3.6 Rol de la promoción

La promoción del SOS se desarrolla a través de diversos canales. Esta incluye contenidos para prensa y pauta digital pagada en redes sociales como Facebook e Instagram, en las que se incluye el número de WhatsApp y un enlace de contacto directo con el asistente virtual (coordinadora del SOS, comunicación personal, enero del 2023).

Adicionalmente, Apropro realiza charlas en diversas instituciones educativas, en las que aprovecha para promover el servicio. Esto sucede cuando, luego de las charlas educativas, los orientadores les piden a los estudiantes que “si tienen dudas, lo hagan saber... y les brindamos las herramientas de nuestra atención en la plataforma virtual, en los canales de atención... les informamos sobre los horarios” (consejera 1, comunicación personal, 2023).

Apropro también cuenta con un área de comunicación que brinda apoyo en la promoción del servicio de consejería. El equipo SOS reconoce que este factor incide de manera decisiva en el incremento o decrecimiento de la demanda. Este les brinda apoyo generando contenidos en las redes sociales y adecuando el lenguaje y la gráfica a estas plataformas, debido a los filtros y límites que se plantean para abordar temas vinculados con la sexualidad.

En una de las entrevistas, un consejero comentó que los filtros de Facebook dificultan hablar sobre sexualidad, por lo que

“[los] contenidos pueden ser censurados. Entonces, tenemos estrategias que generalmente funcionan, tratamos de abordar temas sin ser tan explícitos. Este es un recurso que utilizan en el área de comunicación, que implica el reto de llamar la atención con un lenguaje que sea comprensible”. (Consejero 2, comunicación personal, 2023)

Resulta necesaria la participación del asistente virtual en la atención a la demanda actual. Por esta razón, la promoción de contenidos debe estar articulada con el dominio cognitivo del asistente virtual. El Área de Comunicación propone al equipo SOS un conjunto de contenidos para generar mayor interacción y se reconocen posibles preguntas que los usuarios formularían al chatbot. A partir de ello, se introducen nuevas pautas para el aprendizaje del asistente virtual. De acuerdo con la propia interacción en las redes sociales, el equipo también puede identificar demandas de información de adolescentes y jóvenes.

### 3.7 Nivel de satisfacción

Apropro cuenta con un sistema de evaluación y monitoreo que le permite recoger información sobre la satisfacción de los usuarios del SOS. Para ello, ha elaborado y aplicado una encuesta general a los usuarios de la plataforma y otra de satisfacción (*net promoter score*, NPS). En la primera se obtuvo que el 99 % de los usuarios está satisfecho con el servicio y lo recomendarían. Entre las razones para recomendar el servicio, los usuarios consideraron que la plataforma brinda buena información (74 %), tiene buenos orientadores (47 %), responde rápido (41 %), brinda un buen servicio (37 %) y es confiable (29 %). Para obtener este resultado, Apropro encuestó a 4535 usuarios de su plataforma SOS.

Con respecto a la encuesta de satisfacción, esta utilizó diez niveles que se agruparon en tres rangos: detractores, neutrales y promotores. Según esta medición, 11,2 % de usuarios son detractores, 12,9 % son neutrales y el 76 % son promotores. Para obtener esta información, Apropro aplicó la encuesta a 7244 usuarios.

Por último, entre los factores que inciden en la satisfacción, está el reconocimiento del servicio y la larga trayectoria de la organización. Esto se debió a que los usuarios están familiarizados con la labor de la propia organización (consejera 1, comunicación personal, 2023).

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como se observa en los resultados, la tecnología ha potenciado de manera importante el servicio de consejería en salud sexual y salud reproductiva orientada a adolescentes y jóvenes que ofrece Apropro. En este proceso, ha resultado clave la incorporación de los medios de comunicación a la estrategia. Destaca especialmente el uso de la cuenta de Facebook y la incorporación del asistente virtual para la atención de consultas.

La incorporación de Facebook ha marcado un cambio significativo tanto en la manera de ofrecer el servicio como en la forma en que este es demandado. La dinámica de comunicación e interacción que propone la red social ha permitido adecuar una estrategia de promoción del servicio orientada a atender una mayor cantidad de consultas.

Ciertamente, la incorporación de nuevas plataformas presenta, a su vez, una serie de dificultades que pueden girar en torno a aspectos técnicos de su gestión o a temas de comunicación. En el caso de Facebook, la necesidad de evitar los filtros de censura motiva el uso creativo de referencias, imágenes y lenguaje en doble sentido, pero que el público pueda entender y le resulte interesante. A partir de la respuesta a estas comunicaciones, llegan muchas de las consultas al SOS.

Otro de los retos para el SOS en cuanto al uso de plataformas de comunicación, tiene que ver con la constante migración de los adolescentes entre las plataformas. Actualmente, el público adolescente utiliza espacios de comunicación (como TikTok) con nuevos patrones y oportunidades de comunicación; sin embargo, este servicio aún no ha logrado incorporar dicha plataforma.

Algunos aspectos que pueden haber contribuido al incremento de la demanda al incorporar las llamadas mediaciones son también las particularidades de la interacción en los espacios de comunicación digital. La cotidianidad y facilidad con que son utilizadas, la velocidad en la comunicación e interacción y la privacidad que caracteriza las interacciones contribuyen también a que estos canales resulten exitosos.

El asistente virtual ha permitido un importante crecimiento en la atención del servicio. Esto ha requerido de un proceso de entrenamiento por parte del equipo del SOS y también de una estrategia para su adaptación. El asistente resuelve muchos aspectos relacionados con la información; sin embargo, aún no tiene la capacidad de comprender el sentido o el contexto de las consultas. Frente a ello, el SOS propone una estrategia complementaria con la que el equipo de consejeros monitorea constantemente al asistente y resuelve las dificultades que puedan haberse generado. En ese sentido, la incorporación de la inteligencia artificial a un servicio como el que ofrece el SOS requiere del soporte de los consejeros para darle solvencia.

La demanda en los espacios digitales está basada en una reacción a las publicaciones que funcionan como estímulo. En los espacios de comunicación digital, como las redes sociales, las publicaciones funcionan como estímulo que buscan una respuesta inmediata o impulsiva. Las publicaciones del SOS sobre los diferentes temas seleccionados para promocionar el servicio motivan una respuesta de la audiencia y es, en gran medida, lo que lleva a los usuarios al servicio. Generalmente, esa respuesta busca más información sobre lo que se ha promocionado y, a raíz de ello, establece consultas particulares en la plataforma de atención.

Al respecto, cabe anotar que la demanda del servicio de consejería en salud sexual no era explícita, es decir, aun cuando los usuarios adolescentes tenían necesidad de este tipo de atención solían actuar con renuencia. Actualmente, es la oferta la que se acerca constantemente a los usuarios, lo que provoca que la demanda reaccione de manera más activa.

A partir de las interacciones con el SOS, los especialistas señalan que se evidencian muchos vacíos de información en cuanto a la educación sexual. Estos vacíos, al no ser atendidos adecuadamente, generan desinformación. Esto provoca que los adolescentes y jóvenes no solo cuenten con información insuficiente, sino también con creencias basadas en información equivocada, lo que puede resultar difícil de revertir.

Es importante pensar en los servicios de educación sexual integral y en los servicios de consejería como servicios complementarios. En ese sentido, resulta indispensable organizar la atención de la demanda a partir de los servicios tanto educativos como de salud. Por ello, es primordial tener en cuenta que la consejería en salud sexual y salud reproductiva es un servicio especializado difícil de cubrir con un solo perfil profesional. La experiencia del SOS demuestra que se requiere de una constante capacitación, no solo en temas de sexualidad, sino también en aspectos de comunicación, empatía, lenguaje, etcétera. Además, en el caso del SOS, la interdisciplinariedad resulta clave para poder apoyarse entre los consejeros y dar la mejor atención posible.

Asimismo, es importante señalar que la gestión de las comunicaciones en espacios digitales ofrece muchas ventajas en cuanto a la medición, monitoreo, registro, etcétera. Las métricas son recuperadas por las mismas plataformas, lo que permite monitorear constantemente la respuesta de los usuarios. Si bien esto resulta importante y positivo, en los proyectos de desarrollo es importante incluir el espacio digital pero no concentrar todos los esfuerzos en él. Si se establecen metas relacionadas únicamente con las métricas, se implementan estrategias que solamente permiten lograr esos resultados. Los espacios digitales tienden a homogeneizar una demanda general, sin embargo, existen particularidades en la demanda que es importante reconocer y comprender.

Finalmente, en el marco de los programas de desarrollo, es importante tomar en cuenta que la promoción busca involucrar a los diferentes actores en la implementación de alternativas de solución a la problemática que se atiende. De esta manera, se busca la participación de los actores en la identificación de la problemática y en la búsqueda de soluciones. Sin embargo, si se quieren lograr resultados que incidan en la mejora de las condiciones de vida de la población, es necesario distinguir entre la promoción de un producto o servicio desde el *marketing* y la promoción en el marco del desarrollo.

## REFERENCIAS

- Apoyo a Programas de Población. (2023). *Memoria 2023. Especial 40° aniversario*. <https://www.apropo.org.pe/wp-content/uploads/2024/06/memoria.apropo.16-05-24-1-comprimido-1.pdf>.
- Apoyo a Programas de Población. (s. f.). *Servicios de orientación en sexualidad*. <https://www.apropo.org.pe/orientacion/>
- Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades. (2022). *Casos de infección por VIH notificados según edad, sexo y quinquenios, 2020-2024 (Perú)*. <https://www.dge.gob.pe/vih/#grafico01>
- Defensoría del Pueblo. (2021). *Informe especial sobre la supervisión de intervenciones efectivas para la prevención del embarazo en adolescentes*. [https://peru.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/informe\\_final\\_dp.pdf](https://peru.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/informe_final_dp.pdf)
- Defensoría del Pueblo. (2018). *Resultados de la supervisión defensorial a los servicios de salud diferenciados para la atención integral a adolescentes*. <https://peru.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/DP-UNFPA-servicios-diferenciados.pdf>
- Díaz, A., Mendoza, V. M. & Porras, C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra*, (75), 1-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3688243>

- Ferrara, E., Flammini, A., Davis, C., Menczer, F., & Varol, O. (2016). The rise of social bots. *Communications of the ACM*, 59(7), 96-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1145/2818717>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2014). *Programa de acción. Aprobado en la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo. El Cairo, 5 a 13 de septiembre de 1994. Edición 20 aniversario*. [https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/ICPD\\_programme\\_of\\_action\\_es.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/ICPD_programme_of_action_es.pdf)
- Instituto Peruano de Paternidad Responsable. (s. f.). *Centro de Educación Continúa*. <https://inppares.org/centro-de-educacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar. ENDES 2021. Capítulo 3: Fecundidad*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3098338/Fecundidad%20.pdf?v=1652471545>
- Organización Mundial de la Salud. (2018). *La salud sexual y su relación con la salud reproductiva: un enfoque operativo*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/274656/9789243512884-spa.pdf?sequence=1>
- Organización Panamericana de la Salud. (2005). *Modelo de consejería orientada a los jóvenes en prevención del VIH y para promoción de la salud sexual y reproductiva*. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/7630/OPS2005-ISBN927532615.pdf?sequence=1>
- Programa Nacional Aurora (2022). Reporte estadístico de casos atendidos en los centros emergencia mujer (CEM), periodo enero-octubre 2022. <https://portalestadistico.aurora.gob.pe/boletin/2022/Diciembre/paginas/1.1.xlsx>
- Regalado, A. B., Fajardo, M. I., Casanueva, N., Bermejo, M. L., & Castro, F. V. (2012). ¿Para qué utilizan las adolescentes las redes sociales? *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 609-628. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832342062.pdf>
- Resolución Ministerial 973-2012/MINSA [Ministerio de Salud]. Por la cual se aprueba la NTS 034-MINSA/DGSP-V.02: "Norma Técnica de Salud para la Atención Integral de Salud en la Etapa de Vida Adolescente". 7 de diciembre del 2012. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/404114/resolucion-ministerial-n-973-2012minsa.pdf?v=1572300233>

# LA PARTICIPACIÓN DE INDIVIDUOS LATINES EN LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA SOBRE EL VIH EN ESTADOS UNIDOS: INVOLUCRAMIENTO COMUNITARIO, IDIOMA Y COMUNICACIÓN\*

PEDRO GOICOCHEA\*\*

ALISON CARDINAL\*\*\*

RAFAEL GONZÁLEZ\*\*\*\*

MICHELE ANDRASIK\*\*\*\*\*

Recibido: 13 de agosto del 2025 / Aceptado: 13 de octubre del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.8161>

---

\* La investigación "Language Access and Justice Initiative", que posibilitó la recolección de datos para el presente artículo, recibió financiamiento inicial del programa Population Health Initiative de la Universidad de Washington.

\*\* Magíster en Ciencias de Promoción de la Salud por la Escuela de Higiene y Medicina Tropical de Londres. Magíster en Estrategias de Comunicación por la Escuela de Posgrado de la Universidad de Lima. Investigador independiente y consultor de la Oficina de Involucramiento Comunitario del Centro para la Investigación del SIDA de la Universidad de Washington y del Fred Hutchinson Cancer Center. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4173-7204>. Correo electrónico: [Pedro.Goicochea@icloud.com](mailto:Pedro.Goicochea@icloud.com)

\*\*\* Doctora en Lenguaje y Retórica por la Universidad de Washington en Tacoma. Magíster en Estudios Ingleses por la Western Washington University. Bachiller en Inglés y Teología por la Whitworth University. Es profesora asociada de la Universidad de Washington en Tacoma, en el Departamento de Cultura, Artes y Comunicación, Escuela de Artes y Ciencias Interdisciplinarias. Es directora del programa de Diseño para el Acceso al Idioma. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5507-630X>. Correo electrónico: [acardin@uw.edu](mailto:acardin@uw.edu)

\*\*\*\* Bachiller en Psicología por la Universidad Estatal de San Francisco. Es gerente *senior* de proyectos de involucramiento comunitario en la oficina de Vacunas y Enfermedades Infecciosas del Fred Hutchinson Cancer Center. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7269-463X>. Correo electrónico: [rgonzal3@fredhutch.org](mailto:rgonzal3@fredhutch.org)

\*\*\*\*\* Doctora y magíster en Psicología por la Universidad de Miami. Magíster en Educación en Salud por el Teachers College de la Universidad de Columbia. Bachiller en Psicología por la Universidad de Nueva York. Es directora de Ciencias Sociales y del Comportamiento e Involucramiento Comunitario en la Red de Ensayos Clínicos de Vacunas contra el VIH. Es científica de planta del Centro de Operaciones de la Red de Ensayos Clínicos de Vacunas contra el VIH y del Programa de Inmunología y Desarrollo de Vacunas de la oficina de Vacunas y Enfermedades Infecciosas del Fred Hutchinson Cancer Center. Es profesora afiliada del programa de Salud Global y profesora de Ciencias del Medioambiente y de Salud Ocupacional de la Universidad de Washington. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1952-7825>. Correo electrónico: [mandrasik@fredhutch.org](mailto:mandrasik@fredhutch.org)

**RESUMEN.** Los individuos latines residentes en Estados Unidos están desproporcionadamente afectados por la epidemia del virus de inmunodeficiencia humana (VIH), pero su representación en la investigación clínica sobre VIH es reducida. Las barreras del idioma, las diferencias culturales y ciertas prácticas de reclutamiento limitan su participación, especialmente la de aquellos que tienen dominio limitado del inglés. Este estudio cualitativo incluyó un grupo focal y 22 entrevistas en profundidad con investigadores, educadores comunitarios y reclutadores, y con personal clínico de quince sedes de investigación sobre VIH financiadas por los Institutos Nacionales de Salud de Estados Unidos. Las estrategias de reclutamiento enfatizan el involucramiento comunitario y los mensajes culturalmente sensibles. Sin embargo, el requisito del dominio del idioma inglés, la falta de personal bilingüe y la escasez de materiales traducidos obstaculizan el enrolamiento de individuos latines en la investigación clínica. Las sedes con personal bilingüe y con materiales educativos traducidos y adaptados culturalmente reportaron mayor confianza e involucramiento comunitarios. El acceso al idioma se identificó como un componente esencial para la participación equitativa en la investigación clínica. Se recomienda integrar el acceso lingüístico desde el diseño de estudio, la contratación de personal bilingüe, la asignación de presupuesto para traducciones y el establecimiento de alianzas con comunidades multilingües para mejorar su inclusión.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación para la salud / investigación clínica sobre el VIH / latinos en Estados Unidos / acceso lingüístico / dominio limitado del inglés

## PARTICIPATION OF LATINE INDIVIDUALS IN CLINICAL HIV RESEARCH IN THE UNITED STATES: COMMUNITY ENGAGEMENT, LANGUAGE, AND COMMUNICATION

**ABSTRACT.** Latine individuals in the United States are disproportionately affected by HIV yet remain underrepresented in clinical research. Language barriers, cultural differences, and recruitment practices limit participation, especially for those with limited English proficiency. Using a qualitative design, the study conducted one focus group and 22 in-depth interviews with investigators, community educators and recruiters, and clinical staff from 15 NIH-funded HIV research sites. Recruitment strategies already in use across sites emphasized community engagement and culturally tailored messaging. However, English-language requirements for clinical research participation, lack of bilingual staff, and limited translated materials hindered Latinx enrollment. Sites with bilingual staff and culturally adapted translations reported greater community trust and engagement. The study found that language access is essential for equitable HIV clinical trial participation. Recommendations include early integration of language access in study design, hiring bilingual staff, budgeting for translations, and partnering with multilingual communities to improve inclusivity.

KEYWORDS: health communication / HIV clinical research / Latinos / language access / limited English proficiency

## A PARTICIPAÇÃO DE INDIVÍDUOS LATINES NA PESQUISA CLÍNICA SOBRE O HIV NOS ESTADOS UNIDOS: ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO, IDIOMA E COMUNICAÇÃO

RESUMO. Indivíduos latinos que vivem nos Estados Unidos são desproporcionalmente impactados pela epidemia de HIV, mas sua representação na pesquisa clínica continua baixa. Barreiras linguísticas, diferenças culturais e práticas de recrutamento limitam sua participação, especialmente entre aqueles com proficiência limitada em inglês. Este estudo qualitativo incluiu um grupo focal e 22 entrevistas em profundidade com pesquisadores, educadores e recrutadores comunitários, além de equipe clínica de 15 centros de pesquisa em HIV financiados pelos Institutos Nacionais de Saúde dos Estados Unidos. As estratégias de recrutamento enfatizam o engajamento comunitário e o uso de mensagens culturalmente sensíveis. Contudo, os requisitos de inglês, a escassez de equipe bilíngue e a disponibilidade limitada de materiais traduzidos dificultam a inclusão de indivíduos latinos. Centros com equipe bilíngue e materiais adaptados culturalmente relataram maior confiança e engajamento comunitário. Concluímos que o acesso ao idioma é essencial para garantir participação equitativa em pesquisas clínicas sobre HIV. Recomendações incluem incorporar o acesso linguístico desde o desenho do estudo, contratar profissionais bilíngue, prever orçamento para traduções e estabelecer parcerias com comunidades multilíngues a fim de ampliar a inclusão.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação em saúde / pesquisa clínica sobre HIV / latinos nos EUA / acesso a idiomas / proficiência limitada em inglês

## 1. INTRODUCCIÓN

La investigación clínica es la base del desarrollo de nuevos productos, terapias y accesorios médicos que contribuyen a mejorar el bienestar y la salud de los individuos, y permiten evaluar que estos sean seguros (que no produzcan daño) y eficaces (que funcionen como se espera) para que sus resultados puedan ser aplicados de manera generalizada a los individuos que los necesitan. En este sentido, las relaciones entre los investigadores y las comunidades son esenciales para contar con participantes voluntarios en la implementación de estas investigaciones de una manera ética. Entender las diferentes maneras en que los centros de investigación clínica (*clinical research sites*, CRS) sobre el virus de inmunodeficiencia humana (VIH) en Estados Unidos se relacionan con las comunidades y sus miembros para reclutar participantes en las investigaciones clínicas es de especial interés. Las estrategias de reclutamiento para fines de investigaciones clínicas en los Estados Unidos presentan los retos de un país con gran diversidad étnica, racial y lingüística. A pesar de que el idioma dominante en el país es el inglés, también existen cientos de otros idiomas que se usan, entre los cuales el castellano es el segundo más hablado (Dietrich & Hernandez, 2022).

### 1.1 La investigación en VIH/SIDA

Desde que se reportó el primer caso de infección por VIH en 1981 (Morbidity and Mortality Weekly Report, 1981) la investigación sobre el virus, el tratamiento de la infección y la prevención de la transmisión han ayudado a prolongar la vida de las personas afectadas y han contribuido a reducir la vulnerabilidad de las personas susceptibles y a evitar su contagio. Para la exploración de nuevos tratamientos, la cura de la infección y las nuevas estrategias preventivas, lo cual incluye una vacuna preventiva contra el VIH, los Institutos Nacionales de Salud de los Estados Unidos (National Institutes of Health, NIH) han organizado cuatro redes de investigación que conducen estudios clínicos a través de sus CRS en el país e internacionalmente.

Estas redes incluyen el Grupo de Ensayos Clínicos sobre VIH (AIDS Clinical Trials Group, ACTG), el cual diseña y conduce investigación para mejorar el tratamiento de la infección y el descubrimiento de una cura; la Red de Ensayos Clínicos de Prevención del VIH (HIV Prevention Trials Network, HPTN), la cual está dedicada al descubrimiento de nuevas estrategias que reduzcan la adquisición y transmisión del VIH; la Red de Ensayos Clínicos de Vacunas contra el VIH (HIV Vaccine Trials Network, HVTN), la cual tiene por misión descubrir una vacuna segura y eficaz para la prevención del VIH; y la Red Internacional de Ensayos Clínicos sobre SIDA en el área Materna, Pediátrica y en Adolescentes (International Maternal Pediatric and Adolescent AIDS Clinical Trials Network, IMPAAT), dedicada a evaluar intervenciones para reducir el impacto de la infección con VIH en mujeres gestantes, púerperas, infantes, niños y adolescentes que

viven con VIH. Adicionalmente, existe la Red de Ensayos Clínicos de Intervenciones Médicas contra el VIH en Adolescentes (Adolescent Medicine Trials Network for HIV Interventions, ATN), cuya misión es evaluar intervenciones terapéuticas, preventivas y comportamentales en adolescentes y adultos jóvenes entre los 13 y los 24 años. Esta red fue cancelada en mayo del 2025, tras veinticuatro años de funcionamiento (Guasco, 2025), pero se reinstauró por mandato judicial en agosto del 2025.

## 1.2 La comunicación y el involucramiento comunitario en la investigación clínica sobre el VIH

La evaluación respecto de la seguridad y la eficacia de una intervención para el tratamiento, cura, estrategia preventiva o vacuna contra la infección por VIH en seres humanos requiere que los conceptos en investigación (Millennium Challenge Corporation, 2025) se prueben en personas de características diversas en términos de sexo y género, raza, etnia, comportamientos, etcétera, para asegurar que sus resultados puedan ser generalizables y que la intervención pueda aplicarse a la mayor cantidad de personas que lo necesiten (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2022; NIH, 2019, 2024). Para este efecto, los CRS diseñan estrategias de comunicación e involucramiento comunitario con la intención de educar a las comunidades sobre la investigación clínica, la intervención a ser evaluada, los riesgos potenciales y los beneficios en caso de que la evaluación resulte exitosa. Con estas estrategias, se busca promover la participación voluntaria de los miembros de la comunidad en investigaciones clínicas con la intención de que estas beneficien a estos individuos, a su comunidad y a la humanidad (Andrasik et al., 2024; Day et al., 2020; HPTN, 2025; Lau et al., 2020; Mbunda et al., 2016; Sahay et al., 2014).

Varias investigaciones han reportado que la participación de minorías raciales y étnicas en investigaciones clínicas, en los Estados Unidos, es reducida, lo cual afecta la diversidad necesaria y requerida para asegurar su generalización, aplicabilidad y aceptabilidad en las diferentes poblaciones, y contribuye a incrementar la disparidad y a limitar el acceso a terapias efectivas en los servicios de salud (Flores et al., 2021; Lion et al., 2023; Scimeca et al., 2022). Un reciente informe de la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos reporta que el 67 % de los participantes en estudios clínicos conducidos en Estados Unidos entre el 2015 y el 2019 fue de raza blanca, en contraste con el 24 % de raza negra y afroamericana, el 7 % conformado por asiáticos, el 11 % de nativos norteamericanos, el 1 % de nativos de Alaska y un 5 % que corresponde a individuos de otras razas. En términos étnicos, solo el 13 % reportó ser de origen latine<sup>1</sup> (FDA, 2020).

---

1 Consideramos importante contextualizar el uso del término *latine* en este documento. *Latine* es un neologismo de género neutro que ha emergido como una alternativa inclusiva a las formas tradicionales *latino*, *latina* y *latinx* para referirse a personas de origen o herencia latinoamericanas. A diferencia de *latinx*, cuya pronunciación en español puede resultar difícil, *latine* emplea la vocal e,

### 1.3 Participación de personas latines en la investigación clínica sobre el VIH en Estados Unidos

La población latine es la de mayor crecimiento en Estados Unidos. Según la Oficina de Censos, se estima que uno de cada cinco habitantes en el país (20 %) es latine (US Census Bureau, 2019); sin embargo, su participación en investigaciones clínicas sobre el VIH es menor al 12 % (AIDS Treatment Activists Coalition, 2021; Andrasik et al., 2020; Djomand et al., 2005; Sobieszczyk et al., 2009; Sullivan et al., 2007). Esto resulta particularmente preocupante si se tiene en cuenta que cerca del 30 % de los nuevos diagnósticos de VIH reportados en el país corresponde a individuos latines, lo cual los convierte en la segunda población más afectada por la epidemia después de la población negra y afroamericana (Center for Disease Control and Prevention, 2024).

Las barreras y facilitadores para la participación de minorías raciales y étnicas en la investigación clínica en Estados Unidos han sido ampliamente documentadas (Durant et al., 2014; Giuliano et al., 2000; Husain et al., 2025; Kwon et al., 2015; Ma et al., 2014). Una revisión sistemática de 41 artículos publicados en revistas académicas y revisados por pares da cuenta de que las barreras para la participación de personas latines incluyen la percepción de racismo, la desconfianza, la desinformación, el temor, la accesibilidad, la falta de sensibilidad cultural y el idioma, entre otras (George et al., 2014). Por tanto, el interés de nuestra investigación se enfocó en explorar el rol que juega el idioma en la participación de individuos latines con dominio limitado del inglés en las investigaciones clínicas sobre VIH. Asimismo, esta buscó explorar y entender los retos que enfrentan los investigadores; explorar si los investigadores contemplan prácticas de acceso al lenguaje (por ejemplo, vía la contratación de personal bilingüe, el uso de servicios de interpretación y traducción, etcétera) para incrementar la participación de individuos latines; y, por último, explorar la efectividad de las prácticas de acceso al lenguaje en la educación, en el enrolamiento y en la retención de individuos latines.

## 2. MÉTODOS

En noviembre del 2020, los NIH otorgaron financiamiento a cuarenta y cinco CRS en los Estados Unidos para conducir estudios clínicos sobre el VIH para las redes de investigación clínicas ACTG, HPTN, HVTN, IMPAACT y ATN (National Institute of

---

que se ajusta de manera más natural a la estructura fonética del idioma. Este término ha sido adoptado en diversos espacios comunitarios, académicos y de activistas —particularmente en contextos LGBTQIA+ (lesbianas, gays, bisexuales, trans, *queer*, intersexuales, asexuales)— desde finales de la década del 2010 (Alexander, 2022; Cambio Center, 2025; Klecko, 2024). Su uso en este artículo responde a un compromiso con la equidad lingüística y la justicia social, al reconocer la pluralidad de identidades de género dentro de las comunidades latinoamericanas y procurar evitar la reproducción de estructuras lingüísticas excluyentes.

Allergy and Infectious Diseases [NIAID], 2020). Dichos CRS se encuentran localizados en universidades, hospitales y centros de investigación a lo largo de todo el país. El marco muestral de esta investigación estuvo compuesto por el personal de los CRS norteamericanos de las redes de investigación sobre el VIH financiadas por los NIH (NIAID, 2020). La muestra fue seleccionada por conveniencia y por la voluntad del personal de las sedes que mostró interés en participar como informantes en la investigación. Se buscó convocar a un grupo focal por cada red de investigación clínica y entrevistar a un máximo diez miembros del equipo de investigación de cada una de ellas o bien realizar entrevistas hasta encontrar el punto de saturación de opiniones sobre los temas de interés (Saunders et al., 2018). El conjunto de informantes entrevistados estuvo conformado por investigadores, por educadores comunitarios y reclutadores (ECR) y por personal clínico (PC). En adelante —salvo en las excepciones que lo ameriten—, nos referimos a todos ellos con el término genérico de *informantes*.

Para la captura de datos se diseñaron dos cuestionarios semiestructurados de preguntas abiertas, uno para los grupos focales y otro para las entrevistas individuales. Las preguntas de los cuestionarios se formularon a partir de dos consultas que se organizaron, una con miembros de la comunidad y otra con personal de una de las redes de investigación. Para el análisis de los datos usamos el enfoque de análisis de datos cualitativos desarrollado por Braun y Clarke (Braun & Clarke, 2023; James et al., 2023; Naeem et al., 2023). El protocolo de investigación, los formularios de consentimiento informado y los instrumentos de recolección de datos fueron sometidos y aprobados por los comités de ética de la Universidad de Washington (approval STUDY00018716) y del Fred Hutchinson Cancer Center (approval FHIRB0020341).

### 3. RESULTADOS

Presentamos resultados del proceso de recolección de información correspondiente a tres redes de investigación y el análisis de contenido sobre veintidós de los treintaún temas que emergieron durante la recolección de datos, correspondientes a una de las redes de investigación preventiva. El equipo de investigación continúa con el proceso de análisis de los datos pendientes de las otras dos redes de investigación, los cuales serán presentados de manera integral más adelante. En febrero del 2025, los investigadores decidimos no continuar con las actividades de recolección de datos por razones contextuales y de factibilidad. Para preservar el anonimato de los informantes de esta investigación y la confidencialidad de sus respuestas, las citas harán referencia tan solo a su rol en la sede de investigación en la que trabajan y a la técnica de captura de datos usada (grupo focal [GF] o entrevista en profundidad [EP]).

### 3.1 Captura, almacenamiento y procesamiento de datos

Entre febrero del 2024 y marzo del 2025 contactamos a veintiséis informantes; cuatro participaron en un grupo focal y veintidós fueron entrevistados individualmente. El grupo focal y las entrevistas se llevaron a cabo en inglés a través de la plataforma Zoom Workspace, versión 6.0. Las entrevistas y los grupos focales se grabaron en la aplicación Zoom. Los archivos digitales se almacenaron en las computadoras de los investigadores que condujeron las entrevistas y luego se copiaron a una carpeta compartida exclusivamente por los investigadores en Google Drive, protegida por contraseña. Para la transcripción de los archivos de audio se usó Descript, versión 2.5.0. Los archivos de texto se almacenaron también en Google Drive.

Para la codificación de las entrevistas se preparó, *a priori*, un libro de códigos con temas y subtemas de interés para la investigación tomando en consideración las variables identificadas por George et al. (2014) y los comentarios y la retroalimentación de las dos consultas mencionadas anteriormente. Una vez organizada, la estructura del libro de códigos fue consensuada entre los investigadores después de varias revisiones. Los textos fueron codificados por tres investigadores (Alison Cardinal, Pedro Goicochea y Rafael González) y la emergencia de nuevos temas o subtemas fue discutida por los investigadores antes de ser incorporados al libro de códigos. Cuando la asignación de un código a un texto conflictuaba con otro ya asignado por otro investigador, el caso se discutía en equipo hasta llegar a un consenso. Los textos fueron importados a Dedoose, versión 10.1.25, para su almacenamiento, organización, codificación y generación de reportes para el análisis.

### 3.2 Características de la muestra

Veintiséis informantes de quince CRS de los Estados Unidos aceptaron participar voluntariamente en este estudio. Los CRS estaban ubicados en la Costa Este (Massachusetts, Nueva York, Nueva Jersey, Pensilvania), al Sur (Florida, Georgia, Luisiana, Tennessee), el Medio Oeste (Illinois) y la Costa Oeste (California, Washington). Al momento de las entrevistas, los informantes trabajaban en alguno de estos CRS. El rol de los informantes, en sus respectivas sedes de investigación al momento de las entrevistas, era el de investigador (8), ECR (12) y PC (6, en el área de enfermería o consejería).

Las redes de investigación en las que trabajaban los informantes al momento de las entrevistas fueron HVTN (14), ATN (7) y HPTN (5). El promedio de años de experiencia en investigación clínica en VIH reportado por los informantes fue de quince (<1 año – 40 años). Otras investigaciones en las que los informantes reportaron haber también trabajado incluyen aquellas patrocinadas por el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades (Center for Disease Control and Prevention), la industria farmacéutica (ViiV Healthcare y Gilead Sciences), otros programas de investigación de los NIH y algunas iniciativas estatales (California HIV Research Program) (véase la Tabla 1).

**Tabla 1**  
*Características de la muestra*

Red de investigación clínica	N	%
ATN	7	26,9
HPTN	5	19,2
HVTN	14	53,8
Total	26	100
Región de los Estados Unidos		
Medio Oeste	1	3,8
Sur	7	26,9
Costa Oeste	8	30,8
Costa Este	10	38,5
Total	26	100
Rol en la sede de investigación		
ECR	12	46,2
PC	6	23,1
Investigador	8	30,8
Total	26	100

**3.3 Temas emergentes del proceso de recolección de datos**

A continuación (véase la Tabla 2), presentamos el listado de temas que surgieron durante los grupos focales y la entrevistas individuales y la manera en que estos se organizaron.

**Tabla 2**  
*Lista de temas emergentes durante la recolección de datos*

Demográficos
Red de investigación (ACTG, HPTN, HVTN, ATN, IMPAACT)
Ciudad
Estado
Rol en la sede de investigación (investigador, ECR, PC)
Años de experiencia
* En general
* En investigación en VIH
* En qué redes de investigación o patrocinadores

(continúa)

(continuación)

Desafíos para el reclutamiento de participantes en investigaciones sobre el VIH
Acceso a la comunidad
Desinformación
Desconfianza hacia el sistema médico
Desconfianza en la investigación clínica
Falta de conocimiento acerca de la comunidad por parte de los investigadores
Procesos regulatorios de los estudios clínicos
Recursos
* Financieros
* Logísticos
* Otros
Personal
Estigma
Falta de conocimiento sobre ciencia por parte de la comunidad
Influencia de la cultura / Conocimiento de la cultura de las comunidades
Políticas y guías de las redes de investigación sobre el VIH (que dificultan el reclutamiento)
Estrategias para el reclutamiento de participantes en investigaciones sobre el VIH
Colaboración con la comunidad
Educación de la comunidad
Uso de las redes sociales y otros medios de comunicación
Personal (bilingüe)
Organización de base de datos
Políticas y guías de las redes de investigación sobre el VIH (que facilitan el reclutamiento)
Idioma
Uso de servicios de interpretación
Uso de servicios de traducción
* Uso de la tecnología para la traducción (Google, aplicaciones de traducción, etcétera)
Otras estrategias para el reclutamiento de individuos con dominio limitado del inglés
Conocimiento sobre los conceptos de acceso al lenguaje y justicia lingüística
Conocimiento sobre acceso al lenguaje
* Aplicación de las guías sobre acceso al lenguaje de los Estados Unidos
Conocimiento sobre justicia lingüística
Interés en capacitarse sobre acceso al lenguaje
Interés en capacitarse sobre justicia lingüística
Comentarios adicionales

### 3.4 Análisis de contenido

A continuación, presentamos el análisis de veintidós temas emergentes. El análisis está organizado en dos partes: según el reclutamiento para la participación en estudios clínicos de VIH y según el idioma, como barrera o facilitador para el reclutamiento de participantes latines con dominio limitado del inglés.

#### 3.4.1 Reclutamiento para la participación en estudios clínicos del VIH

El reclutamiento de participantes para estudios clínicos sobre VIH empieza con la elaboración de un plan general de reclutamiento que cada sede de investigación elabora y en el cual se describen las actividades de información para la comunidad, lo cual incluye la producción de material educativo (folletos, mensajes a través de redes sociales, paneles en la vía pública, etcétera); las actividades de involucramiento comunitario (participación en eventos organizados por otras instituciones, fechas especiales como el Día Mundial del SIDA o el Día del Orgullo Gay, etcétera); y la organización de consultas comunitarias, charlas informativas, etcétera.

Adicionalmente, se preparan planes de reclutamiento específicos para cada estudio de investigación que se conduce en la sede. Las actividades de estos planes están orientadas a identificar individuos que cumplen los criterios de inclusión requeridos por el estudio. Estos planes específicos adaptan el plan general de reclutamiento y afinan sus mensajes para la población de interés para el estudio de investigación. Los informantes mencionan que en la elaboración de los mensajes es importante tomar en consideración la manera en que los mensajes serán decodificados por las audiencias de interés:

El lenguaje del reclutamiento va más allá de simplemente decir: “¿Te interesa nuestro trabajo?”. Ahora estamos usando un lenguaje o términos coloquiales que reflejan a la audiencia que queremos alcanzar. (GF, ECR)

Digamos, las comunidades negras, indígenas y de otras personas de color [*black, indigenous, and people of color*] ... existe cierta terminología que podríamos usar para despertar el interés de personas que son étnicamente diversas o jóvenes ... todos nuestros estudios son inclusivos de todos los géneros y todas las edades ... y entonces se enfoca en el idioma. (GF, ECR)

El trabajo de reclutamiento requiere el establecimiento de relaciones con las diferentes comunidades que generen confianza con las sedes de investigación; a esto se le denomina involucramiento comunitario. Mantener estas relaciones con la comunidad requiere de dedicación de tiempo, personal e inversión financiera. Los ECR deben ser parte o reflejar a los miembros de las comunidades de interés. Por tanto, las sedes se esfuerzan por contratar ECR con dichas características. El equipo de reclutamiento “tiene un equipo de cuatro o cinco reclutadores temporales al destajo, y todos reflejan a las poblaciones que queremos ver incluidas en nuestra investigación clínica” (GF, ECR).

### 3.4.2 Idioma

Todos los informantes reportaron que trabajar en un idioma distinto al inglés se convierte en un reto para el involucramiento comunitario y el reclutamiento de participantes, puesto que afecta la comunicación con los candidatos con dominio limitado del inglés que pudieran estar interesados en participar en investigaciones clínicas sobre el VIH.

#### 3.4.2.1 Desafíos del idioma en el proceso de reclutamiento

Uno de los retos del trabajo con personas latines con dominio limitado del inglés es que la interacción no solo se limita a hablar el idioma o a usar servicios de interpretación, sino también a contar con todos los documentos de investigación traducidos al castellano (formatos de consentimiento informado, cuestionarios, formularios, etcétera), razón por la cual algunas sedes de investigación deciden enrolar tan solo a personas que hablen inglés:

Así que sí, definitivamente el idioma es una barrera, incluso si se cuenta con todo el personal en capacidad para atender a los participantes. No se trata solo del personal que necesita traducciones y adaptaciones, sino de todo —desde el formulario de consentimiento...—. (EP, PC)

Por otro lado, independientemente de la capacidad del personal del CRS para comunicarse con los candidatos y participantes que no hablan inglés, y a pesar de la escasa disponibilidad de materiales educativos en otros idiomas, los equipos de ECR participan de actividades educativas y promocionales hacia diferentes comunidades, pues la mayor participación de estas permite el posicionamiento de la sede de investigación:

Lo mínimo que hace nuestra sede es presentarse en todos los eventos. Incluso hacemos el esfuerzo de tener una mesa informativa, sabiendo perfectamente que contamos con materiales bilingües limitados. Pero ya sea la comunidad API (asiática e isleña del Pacífico) o la comunidad latine, simplemente nos hacemos presentes. Independientemente de si eso se traduce o no en interés, o incluso en reclutar a alguien que pueda tener una barrera idiomática, siento que resolveremos eso con interpretación cuando llegue el momento. Pero hemos asumido el compromiso de simplemente estar presentes. (GF, ECR)

No podría decir que el idioma ha sido una barrera para nosotros. Tal vez algunas veces. [Por ejemplo,] si estamos haciendo trabajo de campo ... nos estamos involucrando con la gente. Contamos con personas que hablan castellano que pueden ... conectar con cualquiera, pero tal vez ... si tuviéramos un volante, un póster en algún lugar ... una pieza [comunicativa] que pudiera atraer a las personas, pero entonces, cuando se acercan a leerla, el volante ... estará en inglés y no se identificarán con el anuncio, porque no estuvo escrito en el idioma que preferirían leer. Entonces, diría que el idioma ha sido una barrera a ese nivel. (EP, ECR)

Algunos CRS se encuentran ubicados en enclaves donde existen comunidades latines y su personal hace esfuerzos por involucrarse e interactuar con ellas. En ocasiones les ofrecen material informativo. Sin embargo, cuando los miembros de dichas comunidades llegan a las sedes encuentran que no hay material en castellano y que el personal no habla el idioma:

Creo que debemos tener inclusión y diversidad ... aunque no sea mi comunidad. Eso no significa que no pueda interactuar con ella. Muchos de nosotros en roles de reclutamiento o coordinación queremos tener herramientas para conectar adecuadamente con comunidades que no representamos. (GF, ECR)

Yo estaba devastada en el evento. Tal vez fue en el Día Mundial del SIDA y había un grupo de personas latines allí, como colectivo ... "Me encantaría contar con ustedes en la investigación, pero hay tan solo dos personas que hablan inglés [en el grupo], o que son bilingües; y él decía: "Bueno ... tú quieres que nosotros seamos parte de esto, pero no tienes nada en tu mesa que diga que somos bienvenidos, y no hay nada escrito en castellano. No hay nada...". Y yo, sentada allí [le decía]: "Tienes razón" ... No podía decir nada ... Ellos eran seis. Estaban mirando, moviendo la cabeza y asintiendo y yo "Santo Dios, santo Dios, la investigación...". "Nos encantaría contar con ustedes, vengan, vengan, vengan". Y ellos estaban allí y yo no podía involucrarlos. (GF, ECR)

Algunos informantes han reportado que existen sedes que no involucran a individuos que no hablen inglés, porque no cuentan con personal bilingüe y enfocan su trabajo de reclutamiento en individuos que solo hablan inglés:

Nosotros no tenemos personal bilingüe ... no tenemos personal que hable español ... Esto no quiere decir que no tengamos una población significativa de latines en [ciudad de la Costa Este]. Tenemos una gran población, pero no tenemos el personal que pueda atender a personas cuyo idioma principal es el español. (EP, ECR)

Yo no hablo español y no tengo los fondos para contratar a un intérprete en este momento, así que estoy tratando de manejar la situación lo mejor que puedo. Supongo que por eso estoy buscando personas que hablen español e inglés, para que exista un pequeño puente entre ambos idiomas. (EP, ECR)

Sí, ha habido desafíos. Definitivamente han existido desafíos. Pero me siento particularmente esperanzado con algunas de las cosas que estamos haciendo recientemente aquí a nivel local, en la clínica. Hemos comenzado a contratar a personas que hablan español específicamente ... y, como resultado, hay más personas que hablan español. (EP, ECR)

Las estrategias de reclutamiento también contemplan la cantidad de participantes que se necesitan para las investigaciones. Algunas investigaciones requieren pocos participantes, entre diez y veinte, y otros requieren cientos de participantes. Si el CRS

conduce una investigación que requiere un número reducido de participantes es más costo-efectivo enfocarse en el enrolamiento de candidatos que solo hablen inglés: “Y estoy pensando en los estudios; los nuestros también tienen números muy pequeños. A veces es como decir: ‘Bueno, tuve una persona latine en mi estudio con ocho participantes’. Supongo que eso refleja, más o menos, un 12 %” (EP, PC).

### 3.4.2.2 Cómo se aborda el desafío del idioma

#### Contratación de personal bilingüe

La contratación de personal bilingüe en los CRS es una solución para el reto que significa enrolar personas latines. Sin embargo, también se tienen que traducir todos los materiales del estudio con los que los candidatos y participantes tendrán contacto, los materiales educativos sobre la investigación, los formularios de consentimiento informado, entre otros. Todo este proceso requiere de tiempo y de presupuesto adicional; el cual es asumido, en algunos casos, por los patrocinadores de la investigación, pero, en otros, es solventado por los CRS. Esta fase dilata el inicio del estudio:

Sí, creo que definitivamente es una barrera. Nuestra ciudad tiene personas de muchos grupos diferentes; hay muchísima gente que ha inmigrado aquí desde distintos países. Y estas son poblaciones completamente desatendidas, simplemente porque hay una gran diversidad de idiomas. Y creo que ni siquiera sabemos por dónde empezar a abordar ese reto. (EP, ECR)

No puedo decir que el idioma haya sido una barrera tan grande para nosotros. Tal vez en algunos momentos. Si estamos saliendo a la comunidad directamente y realmente interactuamos con las personas, tenemos personal que habla español y puede comunicarse con cualquiera. Pero, por ejemplo, si tenemos un volante o un póster en algún lugar, puede que el diseño atraiga a la persona, pero que, al intentar leerlo, se encuentre con que está en inglés: entonces, no se sentirán atraídos por la publicidad, porque no está escrita en el idioma que prefieren leer. Así que diría que el idioma sí ha sido una barrera, al menos en ese nivel. (EP, ECR)

Adicionalmente, las traducciones tienen que ser adaptadas culturalmente a la comunidad a las que van dirigidas. Una palabra en castellano puede tener distintos significados dependiendo del país o la región de un país. Esto se complica cuando se abordan temas de salud sexual, circunstancias en las que se quiere usar terminología más coloquial para el participante. Las traducciones deben ser culturalmente sensibles y los mensajes deben ser puestos en contexto para generar confianza en los candidatos y participantes, un valor muy importante en la investigación clínica:

Creo que el idioma es parte de esto, pero no lo es todo ... También se trata de conocer la cultura, entender las tradiciones y normas ... Sería importante identificar a alguien de confianza en la comunidad que también esté abierto a aprender

e invitar a otros ... El idioma definitivamente es parte, pero no creo que ahí termine todo. (EP, ECR)

Conocer a fondo la cultura ayuda a moldear el lenguaje ... El lenguaje está en constante evolución ... Nunca se llega a un punto en que ya no haya más que aprender ... lo que antes era apropiado, ahora quizás ya no lo sea ... Se necesita un formato de educación continua. (EC, ECR)

Los formularios de consentimiento informado de los estudios de investigación son documentos legales, extensos, técnicos y a veces difíciles de comprender para el común de las personas. Estos documentos son revisados y aprobados por los distintos comités de ética que supervisan la conducción de la investigación. Cuando estos documentos son traducidos a otro idioma, esta traducción tiene que volver a ser traducida al inglés —un proceso conocido como traducción inversa— para comprobar que aquella haya sido fidedigna y exacta; luego, esta debe ser revisada nuevamente por todos los comités de ética involucrados. Este procedimiento reduce los tiempos para la fase de reclutamiento de participantes, puesto que el proceso no puede iniciarse hasta que los documentos estén aprobados por los comités.

#### Referencia

Cuando en una ciudad existe más de un CRS que implementa un mismo estudio y uno de estos cuenta con personal bilingüe, el trabajo de reclutamiento se deriva a las personas que no hablan inglés al CRS que cuenta con personal bilingüe:

Sí, muchas veces nosotros [las dos sedes de investigación de la misma ciudad] organizamos eventos juntos. Uno de nuestros reclutadores y uno de los suyos van juntos. No estoy seguro si conseguiríamos más o menos [participantes] si ellos [la otra sede de investigación] no estuviera. Creo que es mejor que las personas que hablan español vayan a esa sede, porque ahí hay gente que puede hablar directamente con ellos en su idioma. No sé ... me da curiosidad saber cómo sería si ese sitio no existiera. Pero también pienso que estamos muy limitados; inclusive pensar en hacer una entrevista de preselección por teléfono con alguien es como ... "Ufff". (EP, PC)

#### Uso de servicios de interpretación y traducción

La accesibilidad de servicios de interpretación dependerá de dónde se ubique el CRS. Aquellos ubicados al interior de hospitales o clínicas universitarias pueden solicitar dichos servicios. Los CRS que no cuentan con servicios de interpretación pueden contratar dichos servicios externamente:

En la universidad ... sí tenemos intérpretes, y yo estoy en una universidad y un hospital combinados, pero parece que la investigación no tiene el mismo acceso a esos servicios. Así que estamos tratando de encontrar la manera de cerrar esa brecha. (GF, ECR)

Sin embargo, los servicios de interpretación consecutiva se pueden tornar en un reto puesto que su uso interrumpe la fluidez natural de la comunicación entre el personal y el participante. Además, la interpretación consecutiva incrementa el tiempo de la visita de investigación. Por último, la presencia de un tercero, virtual o en persona, podría incomodar al candidato o participante cuando se conversa sobre eventos personales relacionados a la vida sexual.

Para aquellas CRS que cuentan con personal bilingüe pero reducido, tener candidatos o participantes latines con dominio limitado del inglés puede generar alta demanda de atención y obligar a programar visitas que se acomoden a la disponibilidad del personal y no a la del participante. Algunos informantes sugirieron que el personal bilingüe actúe como un intérprete médico. Sin embargo, esto sería complicado porque esta función requiere de una licencia para trabajar como tal:

Resultó ser un poco más complicado de lo que pensábamos, porque eso significaba que ella tenía que estar disponible para cada visita. Otros miembros del equipo realmente no pueden comunicarse bien ... Existen otras herramientas, como servicios de traducción y todo eso, pero según las normas de [la universidad] —y estoy seguro de que en otros lugares son similares— se requiere estar certificado como intérprete médico. Y esos son pasos que no todas las personas pueden cumplir; si no hablas el idioma con fluidez, no puedes obtener la certificación. (EP, investigador)

#### 4. DISCUSIÓN

La participación de la comunidad en la investigación clínica sobre el VIH en los Estados Unidos ha sido fundamental desde el inicio de la epidemia. Los resultados de estos esfuerzos han contribuido a extender la vida de las personas afectadas y a mejorar la prevención de la infección en las poblaciones vulnerables (People with AIDS Coalition, 1983/s. f.). Nuestro estudio ha descrito la manera en la que esta participación comunitaria contribuye al trabajo de reclutamiento y enrolamiento de participantes en las investigaciones clínicas actualmente. Los informantes de nuestro estudio han manifestado el interés y necesidad existente de que las investigaciones clínicas cuenten con una participación inclusiva y diversa. Para este efecto, los CRS planifican estrategias de reclutamiento que incluyen la producción de materiales educativos y de involucramiento de la comunidad de una manera sistemática.

Nuestros resultados también reportan que el idioma se convierte en un reto para la participación de individuos latines con dominio limitado del inglés, a pesar de que esta población es la segunda más afectada por la epidemia en el país. Estos desafíos no son exclusivos de las investigaciones clínicas sobre el VIH; situaciones similares se han reportado en investigaciones sobre neoplasias ginecológicas, cáncer de mama,

evaluaciones de infantes y diagnósticos cardiológicos (Cakici et al., 2023; Jorge et al., 2023; Roy et al., 2021; Scimeca et al., 2022). Esta imposibilidad de enrolar a personas latines con dominio limitado del inglés contribuye a incrementar las disparidades sociales y de acceso a los servicios de salud (Lion et al., 2023; Scimeca et al., 2022).

Los CRS en los Estados Unidos podrían contemplar mecanismos que faciliten la participación de individuos con dominio limitado del inglés en los estudios de investigación y uno de estos puede ser considerar estrategias de acceso al idioma en sus planes de reclutamiento y servicios de atención. Por cierto, el acceso al idioma como tal no es ajeno al contexto latinoamericano. La región contempla un conjunto de poblaciones y culturas originarias y multilingües, y sus países han desarrollado marcos legales para rescatar los idiomas originarios y mantenerlos vigentes. En el Perú, el artículo 48 de la Constitución y la Ley 29735, del 5 de julio del 2011, garantizan los derechos lingüísticos individuales y colectivos de la nación. Asimismo, investigaciones sobre multilingüismo en Argentina, México y Brasil han planteado la necesidad de contemplar el idioma como un elemento indispensable para reducir las brechas de acceso a los servicios de salud (Gorovitz & Erazo, 2022; Márquez-Martínez et al., 2025; Vilar, 2023).

El acceso al idioma permite la comunicación, el acceso a la información y al conocimiento, lo cual permite a los usuarios tomar decisiones informadas. También permite interactuar con otros, comprender sus perspectivas y conectar culturalmente con el otro fomentando la empatía, la tolerancia y el respeto por la diversidad cultural. Nuestro estudio también destaca la importancia de la colaboración con las comunidades multilingües. Cuando a los participantes se les ofrece información en su propio idioma se genera confianza en la comunidad, lo cual demuestra el interés y la preocupación de los CRS por su bienestar.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Nuestro estudio evidencia que el idioma es un reto para la participación de personas latines con dominio limitado del inglés en las investigaciones sobre VIH financiadas por los NIH en los Estados Unidos, y que este desafío debe atenderse. El idioma abarca más que el uso de palabras; refleja la cultura de una comunidad. Proporcionar información a un individuo en su propio idioma refleja respeto por el otro. Comunicar información sobre salud de una manera que todos puedan entender es un componente esencial del acceso a la salud para todos y de justicia social.

En el contexto de la investigación clínica, nuestro estudio sugiere varias acciones que las sedes de investigación pueden considerar como estrategias de acceso al idioma:

- Contemplar mecanismos de acceso al lenguaje desde las fases iniciales del diseño del estudio.

- Eliminar como criterio de inclusión o exclusión en los estudios clínicos que los participantes lean y hablen inglés.
- Considerar la contratación de personal bilingüe cuando esta sea factible.
- Asignar presupuesto para las traducciones.
- Establecer relaciones de colaboración con comunidades multilingües para diseñar piezas de comunicación que tengan sentido para ellas y que faciliten el reclutamiento de participantes en las investigaciones clínicas.

## REFERENCIAS

- Alexander, W. (2022, 8 de septiembre). *Ask the OEDI: Hispanic, latino, latina, latinx - Which is best?* Duke University School of Medicine. <https://medschool.duke.edu/blog/ask-oedi-hispanic-latino-latina-latinx-which-best>
- Andrasik, M., Broder, G., Oseso, L., Segura, P., Baepanye, K., Kamel, L., & Nelson, M. (2024). In practice: Building community engagement for clinical research response. En E. S. Higgs, M. P. Fallah, N. Lurie, L. A. McNay & P. G. Smith (Eds.), *Principles and practice of emergency research response* (pp. 469-482). Springer International Publishing.
- Andrasik, M., Sesay, F. A., Isaacs, A., Oseso, L., & Allen, M. (2020). Social impacts among participants in HIV Vaccine Trial Network (HVTN) preventive HIV vaccine trials. *Journal of Acquired Immune Deficiency Syndrome*, 84(5), 488-496.
- AIDS Treatment Activists Coalition. (2021). *Missing data, missing diversity: Participant demographics in industry-sponsored HIV studies 2010-2020*. <https://aidstreatmentactivists.org/wp-content/uploads/2021/03/ATAC-Diversity-Final-Report.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be(com)ing a knowing researcher. *International Journal of Transgender Health*, 24(1), 1-6. <https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597>
- Cakici, J. A., Dimmock, D., Caylor, S., Gaughran, M., Clarke, C., Triplett, C., Clark, M. M., Kingsmore, S. F., & Bloss, C. S. (2023). Assessing diversity in newborn genomic sequencing research recruitment: Race/ethnicity and primary spoken language variation in eligibility, enrollment, and reasons for declining. *Clinical Therapeutics*, 45(8), 736-744. <https://doi.org/10.1016/j.clinthera.2023.06.014>
- Cambio Center. (2025). *Hispanic, latin@, latinx or latine?* <https://cambio.missouri.edu/about/hispanic-latin-latinx-or-latine/>

- Center for Disease Control and Prevention. (2024). *Estimated HIV incidence and prevalence in the United States, 2018-2024*. HIV Data. <https://www.cdc.gov/hiv-data/nhss/estimated-hiv-incidence-and-prevalence.html>
- Constitución Política del Perú. Art. 48. 29 de diciembre de 1993 (Perú).
- Day, S., Mathews, A., Blumberg, M., Vu, T., Mason, H., Rennie, S., Kuruc, J. D., Gay, C. L., Margolis, D. M., & Tucker, J. D. (2020). Expanding community engagement in HIV clinical trials: A pilot study using crowdsourcing. *AIDS*, 34(8), 1195-1204. <https://doi.org/10.1097/QAD.0000000000002534>
- Dietrich, S., & Hernandez, E. (2022, 13 de diciembre 13, 2022). *Nearly 68 million people spoke a language other than English at home in 2019*. US Census Bureau. <https://www.census.gov/library/stories/2022/12/languages-we-speak-in-united-states.html>
- Djomand, G., Katzman, J., di Tommaso, D., Hudgens, M. G., Counts, G. W., Koblin, B. A., & Sullivan, P. S. (2005). Enrollment of racial-ethnic minorities in NIAID-funded networks of HIV vaccine trials in the United States, 1988 to 2002. *Public Health Reports*, 120(5), 543-548.
- Durant, R. W., Wenzel, J. A., Scarinci, I. C., Paterniti, D. A., Fouad, M. N., Hurd, T. C., & Martin, M. Y. (2014). Perspectives on barriers and facilitators to minority recruitment for clinical trials among cancer center leaders, investigators, research staff, and referring clinicians: Enhancing minority participation in clinical trials (EMPaCT). *Cancer*, 120(supl. 7), 1097-1105. <https://doi.org/10.1002/cncr.28574>
- Food and Drug Administration. (2020). *Drug Trials Snapshots Report 2020. Five-Year Summary and Analysis of Clinical Trial Participation and Demographics*.
- Flores, L. E., Frontera, W. R., Andrasik, M. P., Del Rio, C., Mondríguez-González, A., Price, S. A., Krantz, E. M., Pergam, S. A., & Silver, J. K. (2021). Assessment of the inclusion of racial/ethnic minority, female, and older individuals in vaccine clinical trials. *Journal of the American Medical Association Network Open*, 4(2), e2037640. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.37640>
- George, S., Duran, N., & Norris, K. (2014). A systematic review of barriers and facilitators to minority research participation among African Americans, Latinos, Asian Americans, and Pacific Islanders. *American Journal of Public Health*, 104(2), e16-31. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2013>
- Giuliano, A. R., Mokuau, N., Hughes, C., Tortolero-Luna, G., Risendal, B., Ho, R. C. S., Prewitt, T. E., & McCaskill-Stevens, W. J. (2000). Participation of minorities in cancer research: The influence of structural, cultural, and linguistic factors. *Annals of Epidemiology*, 10(supl. 8), S22-34. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-2](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-2)

- Gorovitz, S., & Erazo, A. (2022). Estrategias para la diversidad lingüística y científica en el marco de la integración regional latinoamericana. *Coletânea Brasileira sobre Tecnologias e Linguagens na Educação*, 6(2), 23-38. <https://revista-cbtecle.cps.sp.gov.br/index.php/CBTecLE/article/view/1069/233>
- Guasco, R. (2025, 24 de marzo). *Trump administration ends HIV research for youth*. Positively Aware. <https://www.positivelyaware.com/articles/trump-administration-ends-hiv-research-youth>
- HIV Prevention Trials Network. (2025). *Community participation in HPTN studies*. <https://www.hptn.org/study-participation>
- Husain, N., Lovell, K., Chew-Graham, C. A., Lunat, F., Bee, P., Pierce, M., Atif, N., Aseem, S., Bhui, K., Bower, P., Brugha, T., Chaudhry, N., Ullah, A., Davies, L., Gire, N., Sharma, D., Miah, J., Ahmed, W., Kai, J., Mirza, I., ..., & Morriss, R. (2025). A group psychological intervention for postnatal depression in British mothers of South Asian origin – The ROSHNI-2 RCT. *Health Technology Assessment*, 29(6), 1-113. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.3310/kkds6622](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.3310/kkds6622)
- James, K. E., Agarwal, S., Armenion, K. L., Clapp, C., Barnes, A., Ye, G. Y., Zisook, S., & Davidson, J. E. (2023). A deductive thematic analysis of nurses with job-related problems who completed suicide during the early COVID-19 pandemic: A preliminary report. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 20(2), 96-106. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.1111/wvn.12640](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.1111/wvn.12640)
- Jorge, S., Masshoor, S., Gray, H. J., Swisher, E. M., & Doll, K. M. (2023). Participation of patients with limited English proficiency in gynecologic oncology clinical trials. *Journal of the National Comprehensive Cancer Network*, 21(1), 27-32.e2. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.6004/jnccn.2022.7068](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.6004/jnccn.2022.7068)
- Klecko, M. (2024, 8 de octubre). *Hispanic, latino/a, latinx or latine? Find out how to use the terms*. Temple Now. <https://news.temple.edu/news/2024-10-08/hispanic-latinoa-latinx-or-latine-find-out-how-use-terms>
- Kwon, I., Choi, S., Mittman, B., Bharmal, N., Liu, H., Vickrey, B., Song, S., Araiza, D., McCreath, H., Seeman, T., Oh, S.-M., Trejo, L., & Sarkisian, C. (2015). Study protocol of “Worth the Walk”: A randomized controlled trial of a stroke risk reduction walking intervention among racial/ethnic minority older adults with hypertension in community senior centers. *BMC Neurology*, 15, 91. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.1186/s12883-015-0346-9](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.1186/s12883-015-0346-9)
- Lau, J. S. Y., Smith, M. Z., Allan, B., Dubé, K., Young, A. T., & Power, J. (2020). Time for revolution? Enhancing meaningful involvement of people living with HIV and

- affected communities in HIV cure-focused science. *Journal of Virus Eradication*, 6(4), 100018. <https://doi.org/10.1016/j.jve.2020.100018>
- Ley 29735 del 2011. Ley que regula el uso, preservación, desarrollo, recuperación, fomento y difusión de las lenguas originarias del Perú [norma que pertenece al marco normativo de la educación intercultural bilingüe]. 5 de julio del 2011. Diario Oficial El Peruano. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105178/\\_29735\\_-\\_15-10-2012\\_05\\_05\\_08\\_-LEY\\_29735.pdf?v=1673977790](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105178/_29735_-_15-10-2012_05_05_08_-LEY_29735.pdf?v=1673977790)
- Lion, K. C., Zhou, C., Fishman, P., Senturia, K., Cole, A., Sherr, K., Opel, D. J., Stout, J., Hazim, C. E., Warren, L., Rains, B. H., & Lewis, C. C. (2023). A sequential, multiple assignment randomized trial comparing web-based education to mobile video interpreter access for improving provider interpreter use in primary care clinics: The mVOCAL hybrid type 3 study protocol. *Implementation Science*, 18(1), 8. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.1186/s13012-023-01263-6](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.1186/s13012-023-01263-6)
- Ma, G. X., Seals, B., Tan, Y., Wang, S. Y., Lee, R., & Fang, C. Y. (2014). Increasing Asian American participation in clinical trials by addressing community concerns. *Clinical Trials*, 11(3), 328-335. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.1177/1740774514522561](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.1177/1740774514522561)
- Márquez-Martínez, J., Nicolás-Luciano, D. P., Juárez-Hernández, R., & Ochoa-Cortes, F. (2025). Abordando la barrera lingüística en la atención a la salud: enseñanza del náhuatl para la enfermería comunitaria. *Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 13(25), 7. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.29057/esh.v13i25.12189](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.29057/esh.v13i25.12189)
- Mbunda, T., Tarimo, E. A., Chalamilla, G., Bakari, M., Sandström, E., & Kulane, A. (2016). The influence of community members on participation by youth in an HIV vaccine trial in Tanzania. *PLoS One*, 11(12), e0168660. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.1371/journal.pone.0168660](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.1371/journal.pone.0168660)
- Millennium Challenge Corporation. (2025). *Chapter 7: Guidelines for developing concept notes*. <https://www.mcc.gov/publications-sections/story-cdg-chapter-7-guidelines-for-developing-concept-notes/#mcc-review-and-assessment>
- Morbidity and Mortality Weekly Report. (1981). Pneumocystis pneumonia - Los Angeles. *MMWR Weekly Report*, 30(21), 1-3.
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.1177/16094069231205789](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.1177/16094069231205789)

- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2022). *Improving representation in clinical trials and research: Building research equity for women and underrepresented groups*. The National Academies Press.
- National Institute of Allergy and Infectious Diseases. (2020, 4 de diciembre). *HIV/AIDS clinical trials units and clinical research sites*. <https://www.niaid.nih.gov/research/hivaids-clinical-trials-units-and-clinical-research-sites#map%20of%20hiv%20aids%20clinical%20research>
- National Institutes of Health. (2019). *Guidelines for the Review of Inclusion on the Basis of Sex/Gender, Race, Ethnicity, and Age in Clinical Research*. [https://grants.nih.gov/grants/peer/guidelines\\_general/Review\\_Human\\_Subjects\\_Inclusion.pdf](https://grants.nih.gov/grants/peer/guidelines_general/Review_Human_Subjects_Inclusion.pdf)
- National Institutes of Health. (2024). *Inclusion of women and minorities as participants in research involving human subjects*. <https://grants.nih.gov/policy/inclusion/women-and-minorities.htm>
- People with AIDS Coalition. (s. f.). *The Denver principles*. UNAIDS. [https://www.unaids.org/sites/default/files/media/documents/1983\\_denver-principles\\_en.pdf](https://www.unaids.org/sites/default/files/media/documents/1983_denver-principles_en.pdf) (Obra originalmente suscrita en 1983)
- Roy, M., Purington, N., Liu, M., Blayney, D. W., Kurian, A. W., & Schapira, L. (2021). Limited English proficiency and disparities in health care engagement among patients with breast cancer. *JCO Oncology Practice*, 17(12), e1837-e1845. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.1200/op.20.01093](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.1200/op.20.01093)
- Sahay, S., Kumar, M., Srikrishnan, A. K., Ramanathan, V., & Mehendale, S. (2014). Experiences in recruiting volunteers through community based initiatives in phase-1 vaccine trials in India. *Human Vaccines & Immunotherapeutics*, 10(2), 485-491. <https://doi.org/10.4161/hv.26799>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.1007/s11135-017-0574-8](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.1007/s11135-017-0574-8)
- Scimeca, M., Abdollahi, F., Peñaloza, C., & Kiran, S. (2022). Clinical perspectives and strategies for confronting disparities in social determinants of health for Hispanic bilinguals with aphasia. *Journal of Communication Disorders*, 98, 106231. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.1016/j.jcomdis.2022.106231](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.1016/j.jcomdis.2022.106231)
- Sobieszczyk, M. E., Xu, G., Goodman, K., Lucy, D., & Koblin, B. A. (2009). Engaging members of African American and Latino communities in preventive HIV vaccine trials. *Journal of Acquired Immune Deficiency Syndromes*, 51(2), 8. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.1097/qai.0b013e3181990605](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.1097/qai.0b013e3181990605)

- Sullivan, P. S., McNaghten, A. D., Begley, E., Hutchinson, A., & Cargill, V. A. (2007). Enrollment of racial/ethnic minorities and women with HIV in clinical research studies of HIV medicines. *Journal of the National Medical Association*, 99(3), 242-250. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2569620/pdf/jnma00202-0062.pdf>
- US Census Bureau. (2019). *The Hispanic population in the United States: 2019*. <https://www.census.gov/data/tables/2019/demo/hispanic-origin/2019-cps.html>
- Vilar, M. (2023). Prácticas de mediación e ideologías lingüísticas en salud: experiencias de gestión de la diversidad lingüística en un hospital de la ciudad de Buenos Aires (Argentina). *Estudios de Lingüística del Español*, 47, 46-71. [https://doi.org/10.1016/s1047-2797\(00\)00195-210.36950/elies.2023.3](https://doi.org/10.1016/s1047-2797(00)00195-210.36950/elies.2023.3)

# ***INFLUENCERS Y CELEBRITIES: SU PODER DE INFLUENCIA SOBRE LOS PÚBLICOS. ESTUDIO DE CASO EN EL CONTEXTO BRASILEÑO***

MARIANA ANDRADE\*  
Ipsos

BEATRIZ MUÑOZ\*\*  
Universidad de Lima

Recibido: 2 de junio del 2025 / Aceptado: 3 de octubre del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.8260>

**RESUMEN.** En la actualidad, los *influencers* y las celebridades se han consolidado como figuras clave en el ecosistema digital, ya que desempeñan un papel fundamental en la comunicación y el *marketing*. Comprender su influencia es crucial para que diversas empresas y marcas realicen inversiones estratégicas en comunicación. Ipsos en Brasil elaboró en el 2024 la sexta edición de su estudio *Most Influential Celebrities*, en el que se evaluó la influencia de doscientas celebridades en la opinión y comportamiento del consumidor mediante una encuesta cuantitativa aplicada a dos mil personas. El estudio identificó factores como la confianza y la credibilidad, el carisma y la autenticidad, así como la belleza, como determinantes clave de la influencia. Además, se destacó que, para la generación Z, los *influencers* nativos digitales tienen mayor impacto que las celebridades tradicionales que se han adaptado al entorno digital. En resumen, este artículo examina cómo distintos factores afectan la capacidad de las celebridades e *influencers* para influir en el comportamiento del consumidor, con el fin de proporcionar información valiosa para las estrategias de comunicación de las marcas.

**PALABRAS CLAVE:** influencia / celebridades / *influencers* / nativos digitales / *marketing* de *influencers* / *marketing* digital / autenticidad / redes sociales

---

\* Magíster en *Marketing* por la Fundación Getúlio Vargas y comunicadora social por la Universidade de São Paulo (USP). Tiene veinte años de experiencia en investigación de mercado y del consumidor. Correo electrónico: Mariana.andrade@ipsos.com

\*\* Docente de Planeamiento Estratégico Publicitario en la Universidad de Lima. Magíster en Educación con especialización en *e-learning* por la Universidad San Martín de Porres y licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Lima. Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0754-3190>. Correo electrónico: bmuniz@ulima.edu.pe

## INFLUENCERS AND CELEBRITIES: THEIR POWER OF INFLUENCE OVER AUDIENCES. A CASE STUDY IN THE BRAZILIAN CONTEXT

**ABSTRACT.** Currently, influencers and celebrities have established themselves as key figures in the digital ecosystem, playing a fundamental role in communication and marketing. Understanding their influence is crucial for companies and brands in order to make more targeted and effective investments within a communication strategy. The research firm IPSOS conducted the sixth edition of its study “Most Influential Celebrities” in Brazil in 2024. This study aims to assess the degree of influence of 200 Brazilian celebrities through a quantitative survey of 2,000 respondents. was evaluated. The results identified nine factors that determine a celebrity's influence, with three being the most relevant: “Trust and Credibility,” “Charisma and Authenticity,” and “Beauty.” The better a celebrity is rated across these factors, the higher their position in the overall ranking. The study also reveals that among Generation Z, digital native influencers are more influential compared to celebrities who first gained fame through traditional media and later transitioned to the digital environment.

**KEYWORDS:** influence / celebrities / influencers / digital natives / influencer marketing / digital marketing / authenticity / social media

## INFLUENCERS E CELEBRITIES: SEU PODER DE INFLUÊNCIA SOBRE OS PÚBLICOS. UM ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO BRASILEIRO

**RESUMO.** Na atualidade, os influenciadores e as celebridades estabeleceram-se como figuras essenciais no atual ecossistema digital, desempenhando papéis críticos na comunicação e marketing. O entendimento dessa influência é vital para que empresas direcionem melhor seus investimentos em comunicação. O estudo ‘Most Influential Celebrities’, conduzido pela IPSOS no Brasil em 2024, avaliou a influência de 200 celebridades através de uma pesquisa com 2.000 indivíduos. Os resultados identificaram nove fatores que determinam a influência de uma celebridade, sendo três os mais relevantes: “Confiança e Credibilidade”, “Carisma e Autenticidade” e “Beleza”. Quanto melhor uma celebridade é avaliada nesses fatores, mais alta é sua posição no ranking geral. Curiosamente, na Geração Z, influenciadores nativos digitais superaram celebridades tradicionais em termos de influência. Em resumo, o estudo oferece insights cruciais sobre os fatores que moldam a influência de celebridades e influenciadores digitais, proporcionando assim informações valiosas às empresas que desejam associar suas marcas a figuras públicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** influência / celebridades / influenciadores / nativos digitais / marketing de influência / marketing digital / autenticidade / mídias sociais

## 1. INTRODUCCIÓN

En medio de la saturación de los medios publicitarios tradicionales y de la consecuente pérdida de efectividad de estos, las empresas han buscado formas más eficaces de conectar sus marcas con las audiencias. Asimismo, la era digital ha dado paso al surgimiento de las redes sociales, que hoy se han consolidado como espacios de comunicación e interacción entre consumidores y marcas. En este contexto, surgió el llamado *marketing de influencers* como una estrategia en el entorno digital, basada en alianzas entre marcas y personas influyentes, cuya opinión es valorada por miles —incluso millones— de seguidores y cuyo nivel de credibilidad e influencia resulta atractivo para cualquier empresa.

Por ello, a través del *marketing de influencers*, las marcas han diversificado sus estrategias de comunicación al integrar a celebridades e *influencers* en sus campañas. Khamis et al. (2016) han señalado que, a diferencia de las celebridades tradicionales que han alcanzado fama principalmente por sus talentos profesionales o logros específicos, los *influencers* han construido su reconocimiento público mediante la gestión estratégica de su imagen personal y la creación de una identidad como expertos o referentes dentro de las plataformas digitales. De igual manera, este modelo de microcelebridad se basa en la capacidad de conectar directamente con audiencias específicas a través de la autenticidad percibida y la interacción constante, lo que lo distingue del modelo tradicional de celebridad, más distante y mediado por los medios masivos.

### 1.1 Qué es la influencia y cómo medirla

Cialdini (2021) sostiene que la influencia se fundamenta en principios psicológicos universales —como la reciprocidad, la consistencia y la autoridad—, los cuales permiten a los individuos y a las marcas modificar percepciones, actitudes y comportamientos de manera rápida y automática, utilizando atajos mentales. Esto facilita la toma de decisiones en contextos complejos.

Aquellas marcas y figuras públicas que alcanzan un alto nivel de influencia tienden a ser más relevantes y a generar un impacto significativo en la vida cotidiana de los consumidores. Esta influencia se ve potenciada por la existencia de una conexión emocional y por un proceso de identificación por parte del público. Como consecuencia, se incrementa la disposición de los consumidores a recibir mensajes y contenidos provenientes de las marcas o personas influyentes, lo que favorece las decisiones de compra y propicia que estas se realicen de manera más automática. Según Kotler y Keller (2022), las marcas y figuras públicas con alta influencia logran impactar en las decisiones de los consumidores, pues establecen vínculos emocionales que potencian su relevancia y capacidad de persuasión.

En tal sentido, el presente estudio se basó en una combinación de factores que permitió medir la intensidad de la influencia de las celebridades. Dichos factores fueron los siguientes: el grado en que una celebridad o figura influyente incide en las decisiones de compra de una audiencia amplia, su capacidad para modificar o reforzar la opinión pública, el impacto que ejerce sobre la confianza depositada en una marca, su contribución a la construcción de su credibilidad y la influencia que ejerce en la disposición de los consumidores a probar una marca o producto. Estos constituyeron la base de la variable dependiente del presente estudio. A partir de ella, se correlacionaron diversos atributos mediante técnicas estadísticas de análisis correlacional, con el fin de comprender mejor qué características de cada celebridad resultan determinantes en el poder de influencia que ejerce.

## **1.2 Celebridades e *influencers*: distinciones y convergencias en la influencia social y comercial**

Una distinción relevante en la literatura académica es la diferenciación entre celebridades e *influencers*. Las primeras se han caracterizado por ser figuras públicas reconocidas por su participación en medios tradicionales, como el cine, la televisión, la música y el deporte. Por un lado, Inglis (2010) ha analizado cómo las celebridades han funcionado históricamente como figuras públicas que ejercen influencia social, especialmente a través de los medios tradicionales, y ha destacado el papel crucial que estos medios han significado en la formación de la imagen pública y el impacto cultural de dichas figuras. Asimismo, ha explorado cómo las celebridades han sido tradicionalmente asociadas con el entretenimiento y la cultura popular, ejerciendo una influencia significativa sobre sus audiencias debido a su visibilidad y estatus (Inglis, 2010). Por otro lado, Gómez Nieto (2018) describió a los *influencers* como personas destacadas en redes sociales, quienes son capaces de inducir y transformar formas de pensar y comportamientos, lo que los convierte en instrumentos útiles en la comunicación estratégica de las organizaciones.

Según Freberg et al. (2011), los *influencers* de redes sociales pueden ser percibidos como figuras a las que se acude en busca de consejo y orientación, lo que sugiere que desempeñan un rol más activo de orientación hacia sus audiencias en comparación con otros tipos de personalidades públicas. Asimismo, los autores los describen como *endorsers* independientes que pueden moldear actitudes mediante sus publicaciones en redes sociales (Freberg et al., 2011).

En la actualidad, es importante destacar que muchas celebridades han accedido a las plataformas sociales y han adoptado roles de *influencers*. Esta convergencia ha diluido las fronteras tradicionales entre ambos grupos, lo que ha permitido que las celebridades utilicen su presencia en redes sociales para interactuar directamente con sus audiencias y promover productos o servicios. Esta transición fue facilitada por el auge de las

plataformas digitales y el cambio en las dinámicas de consumo de contenido, donde la interacción directa y la percepción de autenticidad juegan un papel crucial. En esa línea, Selkie (2022) argumenta que las celebridades han sido tradicionalmente vistas como influencia en el comportamiento humano mediante mecanismos psicológicos, sociales y biológicos, y que al utilizar redes sociales pueden aumentar su alcance y actuar como modelos a seguir para sus seguidores.

La migración de las llamadas celebridades de medios tradicionales al mundo digital se intensificó durante el periodo de la pandemia, momento en que los trabajos relacionados directamente con la televisión, el cine, la música y los deportes fueron interrumpidos o reducidos de forma significativa. Entonces, internet no solo se convirtió en un espacio para que estas celebridades se mantuvieran en vigencia, sino también como una fuente de ingresos. Frente a ello, Zerpa (2020) afirma que, durante la pandemia, numerosas celebridades utilizaron las redes sociales como principal vía de entretenimiento y aprovecharon el auge de estas plataformas para compartir aspectos de su vida personal y conectar con sus seguidores desde una faceta más cercana. A través de actividades —como entrevistas, conciertos, programas especiales o la exploración de nuevos talentos—, muchas de ellas transformaron su forma de interactuar y crear contenido artístico.

Entonces, comprender el grado de influencia que ejercen las celebridades sobre sus audiencias es fundamental para las empresas y las marcas, a fin de realizar inversiones efectivas, en el contexto de una estrategia de comunicación que utiliza el entorno digital y, específicamente, las redes sociales como plataformas de comunicación.

### 1.3 Clasificación de los *influencers*

Además de la distinción entre las celebridades y aquellos *influencers* cuya notoriedad se ha originado en las redes sociales, existe una clasificación tradicional que se basa fundamentalmente en el número de seguidores y en la naturaleza del vínculo que mantienen con su audiencia. Según Chen et al. (2024), los *influencers* pueden clasificarse en cuatro categorías principales según el número de seguidores: megainfluencers, macroinfluencers, microinfluencers y nanoinfluencers. Esta clasificación refleja diferencias no solo en alcance, sino también en la naturaleza de la relación que cada tipo de *influencer* mantiene con su audiencia, donde los microinfluencers y nanoinfluencers suelen generar mayor confianza y compromiso.

Los megainfluencers, por lo general, corresponden a celebridades o figuras públicas con un alcance que supera el millón de seguidores. En segundo lugar, los macroinfluencers suelen alcanzar una audiencia amplia y diversa, con una base de entre cien mil y un millón de seguidores. A diferencia de los megainfluencers, cuya fama a menudo proviene fuera del ámbito digital, los macroinfluencers han construido su reconocimiento

principalmente a través de plataformas digitales. Le siguen los microinfluencers, quienes se caracterizan por llegar a tener entre diez mil y cien mil seguidores, y mantener una audiencia altamente comprometida y centrada en temas específicos.

Fernández-Gómez y Quintas-Froufe (2025) destacan que los microinfluencers, aunque cuentan con audiencias más reducidas, logran establecer vínculos de confianza con sus seguidores. Este alto nivel de implicación y autenticidad los posiciona como figuras relevantes dentro de las estrategias de comunicación de las marcas. Aunque existe cierta disparidad en la delimitación de esta categoría, algunos expertos los definen como aquellos que poseen menos de mil seguidores, mientras que otros establecen un rango entre mil y diez mil. Por su parte, los nanoinfluencers tienden a mantener una relación muy cercana con su audiencia, lo que se traduce en elevados niveles de interacción o *engagement*.

#### **1.4 Marketing de influencers**

Lou y Yuan (2019) sostienen que se trata de una forma de *marketing* en la que los comercializadores y las marcas invierten en *influencers* seleccionados que son capaces de crear y promover contenido de marca en varias plataformas de redes sociales. Por su parte Martínez-López et al. (2020) analizaron el impacto de las campañas de marketing de *influencers* y concluyeron que lo más determinante para generar confianza y credibilidad en los seguidores no es únicamente la popularidad del *influencer*, sino la coherencia entre su imagen y el producto o servicio que promociona. Ello influye directamente en la disposición de los seguidores a buscar más información sobre el producto o a interactuar con él.

Freberg et al. (2011) destacan que los *influencers* son percibidos como líderes de opinión creíbles, con influencia en las actitudes y comportamientos de sus seguidores, y reconocen que las marcas pueden aprovechar la influencia y credibilidad de estas personas para promover mensajes o productos. Estos individuos, comúnmente denominados creadores de contenido, abarcan un amplio espectro desde celebridades hasta *microinfluencers*, quienes, a pesar de contar con un número reducido de seguidores, se caracterizan por mantener un alto nivel de compromiso y credibilidad dentro de sus comunidades (Marín-Dueñas & Simancas-González, 2024).

En un reciente informe en la plataforma Statista (2024), se sostiene que las marcas pueden utilizar la visibilidad y la confianza que generan los *influencers* para conectar con públicos específicos, fortalecer el reconocimiento de marca y fomentar una mayor participación del consumidor. Normalmente, esto suele derivar en un incremento de las ventas y en una mejora de la lealtad hacia la marca. De igual manera, el *marketing* de *influencers* se ha convertido en una de las formas más populares y efectivas de

*marketing online*. El mercado global de *influencers* en redes sociales ha experimentado un incremento de más del triple desde el 2019. En el 2024, los expertos estimaron que el mercado alcanzó los US\$ 24 000 millones a nivel mundial (Statista, 2024).

En la actualidad, las marcas incluyen el *marketing* de *influencers* dentro de sus estrategias de comunicación y suelen elegir al *influencer* que mejor se alinee con sus objetivos y valores. A medida que esta industria continúa expandiéndose, se han planteado importantes interrogantes sobre su efectividad real dentro de las estrategias de *marketing*, así como un creciente interés por definir de manera correcta a quiénes incluir en dichas estrategias. Para Oneto et al. (2020), la selección del *influencer* constituye un elemento determinante para asegurar el alineamiento con la marca y el logro de los objetivos organizacionales dentro de la planificación estratégica comercial.

## 2. METODOLOGÍA

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo y consistió en la aplicación de dos mil encuestas realizadas a nivel nacional en Brasil. La muestra fue diseñada para ser representativa de la población conectada a internet, compuesta por individuos de dieciséis años o más, de ambos sexos y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C.

El análisis comprendió doscientas celebridades pertenecientes a diversos sectores, como las artes escénicas, el deporte, la música, la gastronomía, la televisión y el entorno digital. A cada encuestado se le presentó, de manera aleatoria, un subconjunto de cincuenta celebridades, de las cuales se seleccionaron doce para una evaluación más profunda. En esta etapa, las celebridades fueron analizadas en función del grado de influencia percibido en tres dimensiones clave: capacidad para formar opinión, capacidad para influir en la experimentación o decisión de compra de una marca, e impacto en la construcción de la reputación de marca, sobre todo en términos de confianza y credibilidad. Asimismo, cada celebridad fue asociada a una serie de cuarenta y tres atributos relacionados con rasgos de personalidad, entre los que destacaron: confiable, inteligente, elegante y carismático.

Con base en estos datos, se desarrollaron tres análisis estadísticos (en tres pasos) que permitieron la construcción de un indicador compuesto denominado *ranking* de influencia. El índice resultante presentó un rango de valores entre 70 y 140 puntos, donde una puntuación inferior a 80 indicó bajo nivel de influencia; un intervalo entre 80 y 100 sugirió una influencia moderada; mientras que valores superiores a 100 reflejaron un alto grado de influencia sobre los consumidores.

## **2.1 Procedimiento analítico**

La construcción del índice de influencia se realizó mediante un procedimiento estadístico de tres etapas, orientado a identificar, agrupar y ponderar los factores que explican la influencia percibida de las celebridades sobre los consumidores.

### *Paso 1: análisis de correlación y evaluación de comunalidades*

En una primera etapa, se realizó un análisis de correlación entre los atributos asociados a las celebridades (variable independiente) y la variable dependiente (influencia percibida). El objetivo de este análisis fue identificar las comunalidades existentes entre las variables, lo que permitió depurar el conjunto de atributos y excluir aquellos que no mostraban una relación significativa con la variable dependiente. Esto optimiza la calidad del análisis posterior.

### *Paso 2: análisis factorial exploratorio*

En la segunda etapa, se aplicó un análisis factorial para agrupar atributos con estructuras correlacionales similares. Este procedimiento permitió reducir la dimensionalidad del conjunto de variables y derivar factores latentes —denominados impulsores de influencia— que representan agrupaciones coherentes de atributos de personalidad asociados a las celebridades.

### *Paso 3: modelado de regresión multivariable*

Finalmente, se empleó un modelo de regresión lineal, siguiendo la metodología de Johnson (también conocida como modelo JJ, por Jeff W. Johnson), para determinar el peso específico de cada factor impulsor identificado en el análisis factorial. Esta ponderación cuantifica el grado de impacto de cada factor sobre la variable dependiente (nivel de influencia). A partir de los coeficientes obtenidos y el posicionamiento de cada celebridad en relación con los impulsores, se calculó un índice compuesto que dio lugar al *ranking* de influencia.

En resumen, esta última etapa permitió evaluar el peso de cada uno de los factores impulsores de influencia. A partir de estos resultados, se analizó la fuerza de asociación de las celebridades con cada impulsor, para ponderarlas según el peso de cada impulsor y elaborar el *ranking* de influencia.

## **3. RESULTADOS**

El estudio identificó nueve factores determinantes de la influencia de una celebridad. Entre estos, las dimensiones confianza y credibilidad (19 %), carisma y autenticidad (14 %), y belleza (14 %) fueron las más influyentes. Estas dimensiones explican de forma

significativa cómo las celebridades impactan la percepción pública, la toma de decisiones de consumo y la construcción de la reputación de marca (Tabla 1).

**Tabla 1**  
*Atributos por factor impulsor*

Confianza/credibilidad (19 %)	Carisma/autenticidad (14 %)	Belleza (14 %)
Cumple lo que dice	Talentoso	Sexy, sensual
Confiable	Carismático	Hermoso
Accesible	Buen sentido del humor	Elegante
Transmite credibilidad	Creativo	Marca tendencias
	Inteligente	
	Auténtico	
Éxito (12 %)	Conexión joven (11 %)	Buen ejemplo (11 %)
Experimentado	Habla con jóvenes (generación Z - hasta 24 años)	Sencillo, humilde
Exitoso		Buen chico, buena chica
Realiza trabajos destacados	Está conectado	Un buen ejemplo de vida personal y profesional
Seguro de sí mismo	Moderno	Buen carácter
		Trabajador
Compromiso en causas sociales ambientales (8 %)	Diversidad (5 %)	Hábitos saludables (5 %)
Ayudó a la población en momentos de desastres naturales	Cuestiones LGBTQ+	Tiene hábitos saludables
	Cuestiones raciales	
Involucrado con acciones solidarias/voluntariado	Comprometido con temas políticos	
Atento a causas ambientales/sostenibles	Diversidad	
	Habla con las minorías	
Apoya y defiende causas sociales	Derechos de las mujeres	

*Nota.* Adaptado del estudio inédito *Most Influential Celebrities*, por Ipsos, 2024.

Los resultados muestran que, cuanto mejor evaluada esté una figura pública en estos impulsores, mayor será su posicionamiento en el *ranking* general de influencia. En términos generales, Gisele Bündchen se posiciona como la celebridad más influyente de Brasil, con un *score* de influencia de 133 puntos (Tabla 2). Su alto desempeño en los factores impulsores de éxito, belleza y compromiso social/ambiental refleja una percepción pública consolidada de autoridad, compromiso y relevancia estética. En segundo lugar, se encuentra Rebeca Andrade (con un *score* de influencia de 132), destacada por sus

atributos de buen ejemplo y hábitos saludables. Por su parte, Liniker, ubicada en tercer lugar (con un score de influencia de 131), se consolida como una figura influyente en los atributos de diversidad y conexión con los jóvenes, lo que subraya el creciente impacto de las narrativas inclusivas en la cultura digital contemporánea (Tabla 3).

**Tabla 2**

*Top 30 de influencers en ranking total*

Rank	Nombre	Notoriedad	Score de influencia	Clasificación
1	Gisele Bündchen	92	133	Modelo
2	Rebeca Andrade	44	132	Deportista
3	Liniker	19	131	Música
4	Jout Jout	20	130	Nativo digital
5	Iza	84	129	Música
6	Flavia Alessandra	79	127	Actor/actriz
7	Maisa Silva	87	127	Actor/actriz
8	Rita Lobo	36	126	Presentador
9	Iberê Thenório (Manual do Mundo)	31	125	Nativo digital
10	Taís Araújo	91	122	Actor/actriz
11	Gabriela Prioli	27	120	Presentador
12	Paola Carosella	71	120	Presentador
13	Anitta	91	119	Música
14	Nathalia Arcuri (Me Poupe!)	25	119	Nativo digital
15	Gil do Vigor	80	119	Reality show
16	Lázaro Ramos	96	119	Actor/actriz
17	Eliana	97	118	Presentador
18	Rayssa Leal	60	117	Deportista
19	Isabelle	46	116	Reality show
20	Flávio Canto	34	115	Deportista
21	Fernanda Souza	77	115	Actor/actriz
22	Giovanna "Pitel"	44	115	Reality show
23	Mari Maria	44	114	Nativo digital
24	Nath Finanças	17	114	Nativo digital
25	Lore Improtá	46	113	Música
26	Glenda Kozlowski	50	113	Presentador
27	Juliana Paes	95	113	Actor/actriz
28	Marcos Mion	95	113	Presentador
29	Marta Silva	70	113	Deportista
30	Fernando Fernandes	39	113	Presentador

*Nota.* Adaptado del estudio inédito *Most Influential Celebrities*, por Ipsos, 2024.

**Tabla 3**

*Top 5 de influencers en el total según atributos de asociación de destaque*

	Top 5: celebridades más influyentes	Clasificación	Atributos de asociación
1	Gisele Bündchen	Modelo	Linda
			Causas ambientales
2	Rebeca Andrade	Deportista	Hábitos saludables
			Buen ejemplo
3	Liniker	Música	Cuestiones LGTBQIA+
			Habla con los jóvenes
4	Jout Jout	Nativo digital	Derechos de las mujeres
5	Iza	Música	Cuestiones reales

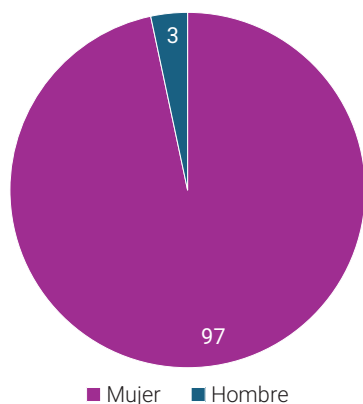
*Nota.* Adaptado del estudio inédito *Most Influential Celebrities*, por Ipsos, 2024.

Los datos revelaron una baja correlación entre notoriedad e influencia, lo que sugiere que una alta visibilidad no garantiza un alto poder de persuasión. De hecho, dentro del top 30, muchas celebridades con menor nivel de reconocimiento general —como Nath Finanças (notoriedad: 17; *score*: 114)— obtuvieron puntuaciones elevadas de influencia (Tabla 2). Esta disociación indica que la influencia efectiva se construye a través de la credibilidad, la autenticidad y la conexión emocional, más que por la fama *per se*.

En cuanto a la diversidad de perfiles, el estudio destacó la predominancia femenina: nueve de las diez primeras posiciones están ocupadas por mujeres, incluidas una mujer trans y cuatro mujeres afrodescendientes (Tabla 2). A pesar de que los hombres representan el 46 % de las celebridades evaluadas, su presencia entre los diez primeros puestos es limitada, especialmente en el factor impulsor de belleza, donde solo una figura masculina figura entre los treinta primeros puestos (Figura 1). Los hombres, por su parte, ejercen una influencia menos orientada por características físicas y más orientada por características como carisma y autenticidad, lo que los coloca en una posición destacada en el factor impulsor de carisma y autenticidad (Figura 2).

**Figura 1**

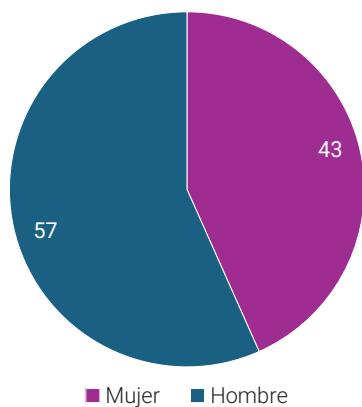
*Indicador de género entre el top 30 de influencers según el factor impulsor belleza*



*Nota.* Adaptado del estudio inédito *Most Influential Celebrities*, por Ipsos, 2024.

**Figura 2**

*Género entre el top 30 de influencers según el factor impulsor carisma y autenticidad*

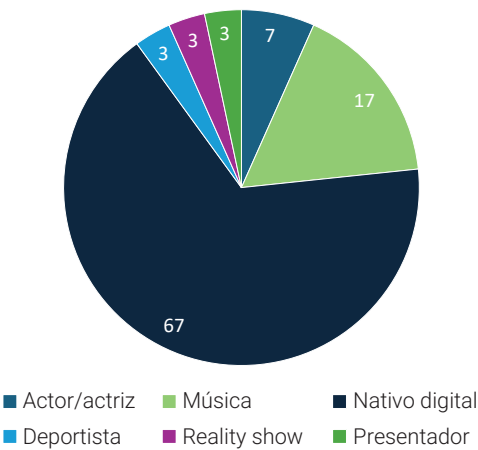


*Nota.* Adaptado del estudio inédito *Most Influential Celebrities*, por Ipsos, 2024.

Los resultados destacaron que las celebridades mejor posicionadas en el *ranking*, además de sobresalir en factores impulsores de relevancia, se caracterizan por su activismo en temas sociales relevantes, incluidos diversidad, hábitos saludables y sostenibilidad ambiental. Estas temáticas parecen tener un peso significativo en la percepción pública de la influencia (Tabla 3).

Asimismo, los *influencers* nativos digitales han comenzado a igualar o incluso superar en influencia a celebridades tradicionales, particularmente en el factor impulsor de conexión con los jóvenes, el cual es dominado por nombres provenientes de YouTube y redes sociales (Figura 3). Al respecto, los cinco *influencers* nativos digitales más influyentes son figuras públicas altamente reconocidas en algunos sectores como finanzas, autoconocimiento, entretenimiento y maquillaje (véase la Tabla 4).

**Figura 3**  
*Clasificación de tipo entre el top 30 de influencers según el factor impulsor conexión con los jóvenes*



*Nota.* Adaptado del estudio inédito *Most Influential Celebrities*, por Ipsos, 2024.

**Tabla 4**  
*Top 5 de influencers nativos digitales según áreas de influencia de destaque*

	Top 5: nativos digitales	Clasificación	Sectores de reconocimiento
1	Jout Jout	Nativo digital	Autoconocimiento
2	Iberê Thenório (Manual do Mundo)	Nativo digital	Games/entretenimiento
3	Nathalia Arcuri (Me Poupe!)	Nativo digital	Finanzas
4	Mari Maria	Nativo digital	Cuidados en la piel/maquillaje
5	Nath Finançaz	Nativo digital	Finanzas

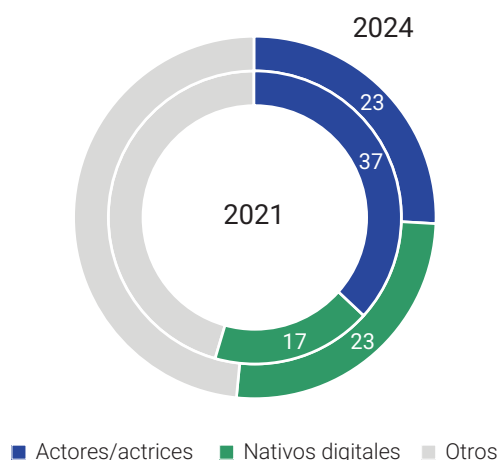
*Nota.* Adaptado del estudio inédito *Most Influential Celebrities*, por Ipsos, 2024.

A partir de la pérdida de relevancia de la televisión para los medios digitales, la participación de actores y actrices que componen la lista de las treinta celebridades

más influyentes cayó del 37 % (en el mismo estudio realizado en 2021) al 23 % (en el 2024), mientras que la participación de influenciadores nativos digitales aumentó del 17 % al 23 %. En el 2024, también se observó una gran participación de atletas entre las celebridades más influyentes, lo que reforzó la relevancia del contexto (Figura 4).

**Figura 4**

*Participación por tipo de ocupación entre los treinta nombres más influyentes*



*Nota.* Adaptado de los estudios inéditos *Most Influential Celebrities*, por Ipsos, 2021, 2024.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio inédito *Most Influential Celebrities*, llevado a cabo en Brasil, ofrece una visión más detallada sobre los factores que configuran la influencia de figuras públicas sobre los consumidores. Aunque los atributos tradicionales de éxito y belleza continúan siendo valorados, los resultados revelan que las celebridades percibidas como confiables, accesibles y auténticas presentan mayores niveles de influencia.

Entre los principales factores impulsores identificados se destacan la confianza y credibilidad (19 %), el carisma y la autenticidad (14 %), y la belleza (14 %). Estas dimensiones explican de manera significativa cómo las celebridades inciden en la percepción pública, la toma de decisiones de consumo y la reputación de marca. Celebridades como Gisele Bündchen, Rebeca Andrade y Liniker lideran el *ranking* general, no solo en los factores de mayor relevancia, sino por su alineación con valores sociales contemporáneos, como el compromiso ambiental, la diversidad y los hábitos saludables. Esta influencia se relaciona estrechamente con la coherencia entre discurso y acciones,

lo cual fortalece la percepción de credibilidad, un hallazgo que respalda lo señalado por Brito Rhor et al. (2021), quienes destacan la credibilidad como un factor decisivo en la intención de compra.

Estos resultados coinciden con los postulados de Selkie (2022), quien destaca que la influencia de las celebridades en redes sociales depende, en gran medida, de factores como la confianza que generan en sus seguidores, la percepción de credibilidad en sus mensajes y la autenticidad con la que se presentan. Esto les permite consolidar una conexión más genuina y efectiva con su audiencia.

Un hallazgo especialmente relevante es la baja correlación entre notoriedad e influencia real ( $r = 0,04$ ), lo que demuestra que la visibilidad mediática no garantiza poder de persuasión. El análisis del factor impulsor conexión con los jóvenes muestra que los *influencers*, como nuevos referentes digitales, no solo igualan, sino que también, en algunos casos, superan en influencia a las celebridades tradicionales.

El estudio de Schouten et al. (2019) respalda los hallazgos del presente trabajo en relación con el hecho de que los *influencers* tienden a generar una comunicación más persuasiva que las celebridades tradicionales. Esta eficacia se explica por una mayor identificación del público con los *influencers*, la credibilidad que se les atribuye, la autenticidad de su discurso y una congruencia más evidente entre su imagen y los productos que promocionan. Además, su presencia constante y personalizada en redes sociales refuerza el vínculo con sus audiencias.

En tal sentido, en un contexto más reciente, Marín-Dueñas y Simancas-González (2024) han señalado que los creadores de contenido, que abarcan desde celebridades hasta microinfluencers, constituyen un espectro diverso de individuos. Aunque los microinfluencers tienen un menor número de seguidores, se destacan por mantener altos niveles de compromiso y credibilidad dentro de sus comunidades, lo que potencia su eficacia en estrategias de *marketing*.

Una reciente investigación —titulada “Microinfluencers y publicidad. Transparencia y ética en la creación de contenido” (Fernández-Gómez & Quintas-Froufe, 2025)— respalda los hallazgos de este estudio al señalar que los microinfluencers, aunque cuentan con audiencias más reducidas, mantienen altos niveles de implicación, autenticidad y credibilidad. Estas características los convierten en actores estratégicos dentro de las campañas de comunicación de marca, especialmente cuando se busca fomentar vínculos más genuinos con segmentos de público específicos.

Según los hallazgos de De Veirman et al. (2017), no siempre los *influencers* con un mayor número de seguidores resultan más efectivos, ya que una mayor popularidad puede diluir la percepción de exclusividad o unicidad de la marca. En cambio, en ciertos casos, perfiles con un número moderado de seguidores generan un mayor

impacto al ser percibidos como más auténticos y alineados con el producto. De igual manera, se afirma que la eficacia de las campañas de *marketing* con *influencers* depende, en gran medida, de la congruencia entre el perfil del *influencer* y el producto promocionado. Esto plantea un desafío estratégico para las marcas: reevaluar sus criterios de selección de embajadores, priorizando la afinidad de valores, el tipo de conexión con la audiencia y los objetivos específicos de la comunicación, más allá del alcance o reconocimiento.

En esta línea, no todos los *influencers* son adecuados para toda marca: las decisiones estratégicas deben considerar la coherencia entre los valores del *influencer*, el estilo comunicativo, el tono de la marca y el tipo de audiencia que se desea alcanzar. Por ejemplo, una marca dirigida a consumidores jóvenes puede priorizar figuras destacadas en el factor impulsor conexión con los jóvenes, mientras que una entidad financiera podría enfocarse en celebridades asociadas a la credibilidad y el éxito. Esta alineación estratégica resulta esencial para maximizar la efectividad del *marketing* de influencia.

Los resultados del estudio evidencian que la influencia en el entorno digital ya no se fundamenta únicamente en la fama o en los medios tradicionales, sino en la capacidad de generar conexiones auténticas, emocionales y basadas en valores con el público. Las marcas que comprendan esta transformación y adapten sus estrategias a las nuevas dinámicas mediáticas, sociales y tecnológicas estarán mejor posicionadas para construir relaciones más duraderas y significativas con sus audiencias.

Por otro lado, el estudio brasileño abre un campo de análisis particularmente relevante para ser explorado en otros contextos nacionales. En particular, resulta pertinente desarrollar una investigación análoga en Perú para identificar el nivel de influencia que ejercen los diferentes tipos de *influencers* y celebridades sobre los comportamientos, actitudes y decisiones de compra de los consumidores peruanos. Esta comparación posibilitaría identificar patrones culturales comunes y divergencias, lo que enriquecería el entendimiento regional del fenómeno.

Finalmente, resulta imprescindible considerar la creciente presencia de los denominados *influencers* virtuales: figuras creadas mediante inteligencia artificial que comienzan a ocupar un lugar destacado en el *marketing* digital contemporáneo. Estos agentes no humanos representan una evolución significativa en la estrategia comunicacional de las marcas, pues ofrecen nuevas posibilidades de personalización, control narrativo y eficiencia. No obstante, su adopción también plantea interrogantes éticos relevantes sobre la autenticidad, la transparencia y las implicancias sociales de estas nuevas formas de comunicación comercial.

## REFERENCIAS

- Brito Rhor, M. D., Chachalo Carvajal, G. P., & Murray Álvarez, M. G. (2021). Marketing de influencia: análisis de credibilidad e intención de compra impartidas por un líder de opinión. *Signo y Pensamiento*, 40(78). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp40-78.miac>
- Cialdini, R. B. (2021). *Influence: The psychology of persuasion* (edición extendida). Harper Business.
- Chen, Y., Zhang, L., Cai, Y., Liu, Y., Liao, Q., & Fang, X. (2024). A comprehensive overview of micro-influencer marketing: Decoding the current landscape, impacts, and trends. *Behavioral Sciences*, 14(3), 243. <https://doi.org/10.3390/bs14030243>
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- FernándezGómez, E., & QuintasFroufe, N. (2025). Microinfluencers y publicidad. Transparencia y ética en la creación de contenido. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, 40, 203-220. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n40a2175>
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>
- Gómez Nieto, B. (2018). El influencer: herramienta clave en el contexto digital de la publicidad engañosa. *Methadods. Revista de Ciencias Sociales*, 6(1), 149-156. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v6i1.212>
- Inglis, F. (2010). *A short history of celebrity*. Princeton University Press.
- Khamis, S., Ang, L., & Welling, R. (2016). Selfbranding, 'microcelebrity' and the rise of social media influencers. *Celebrity Studies*, 8(2), 191-208. <https://doi.org/10.1080/19392397.2016.1218292>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16.ª ed.). Pearson.
- Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58-73. <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>
- Marín-Dueñas, P., & Simancas-González, E. (2024). Análisis sobre la eficacia del influencer marketing en el mundo de la moda. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-340>

- Martínez-López, F. J., Anaya-Sánchez, R., Fernández Giordano, M., & López-López, D. (2020). Be-hind influencer marketing: Key marketing decisions and their effects on followers' responses. *Journal of Marketing Management*, 36(7-8), 579-607. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1738525>
- Oneto González, G., Pérez Curiel, C., & Riscart López, J. (2020). Efecto del *influencer* sobre el nivel de *engagement* en publicaciones de Instagram. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 24(2), 76-94. <https://www.redalyc.org/pdf/7077/707778206006.pdf>
- Schouten, A. P., Janssen, L., & Verspaget, M. (2019). Celebrity vs. influencer endorsements in advertising: The role of identification, credibility, and product-endorser fit. *International Journal of Advertising*, 39(2), 258-281. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1634898>
- Selkie, E. (2022). Influence at the intersection of social media and celebrity. *JAMA Network Open*, 5(1), e2143096. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2021.43096>
- Statista. (2024). *Influencer marketing market size worldwide from 2015 to 2025*. Recuperado en mayo del 2025 de <https://www.statista.com/statistics/1092819/influencer-market-size-worldwide/>
- Zerpa, E. (2020, 24 de diciembre). Celebridades que convirtieron las redes sociales en su fuente de entretenimiento durante la pandemia. *Metro Ecuador*. <https://www.metroecuador.com.ec/ec/entretenimiento/2020/12/24/las-celebridades-convirtieron-las-redes-sociales-fuente-entretenimiento-la-pandemia.html>

# EL CEO EN LA ENCRUCIJADA DIGITAL: UN ANÁLISIS SOBRE EL CONSUMO Y LA CREACIÓN DE CONTENIDO EN LA ALTA DIRECCIÓN

CÉSAR ALEJANDRO MEZA MONT\*  
MU Marketing & Content Lab

Recibido: 13 de junio del 2025 / Aceptado: 11 de septiembre del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.8178>

**RESUMEN.** El presente artículo analiza el nuevo rol del CEO en el ecosistema digital, caracterizado por la dualidad entre ser un consumidor de contenido estratégico y la creciente exigencia de convertirse en un creador de valor y líder de opinión. En este contexto, se explora cómo los altos directivos peruanos navegan esta encrucijada. Los datos revelan que, si bien un gran sector de los CEO se autopercibe como consumidor, también considera importante su presencia activa en plataformas digitales, principalmente por su impacto en la reputación corporativa. Ante ello, se discuten los desafíos que esto implica, como la creación de contenido relevante y la búsqueda de formatos que equilibren la autenticidad y la profesionalidad. Finalmente, se postula que el formato del *podcast* es una respuesta emergente y eficaz ante esta necesidad, pues está alineado con la preferencia de los ejecutivos por los formatos de entrevista y la demanda de una comunicación más profunda y genuina.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo / CEO / redes sociales / *marketing* de contenidos / marca personal / reputación corporativa / *podcast*

## THE CEO AT THE DIGITAL CROSSROADS: AN ANALYSIS OF CONTENT CONSUMPTION AND CREATION IN TOP MANAGEMENT

**ABSTRACT.** This essay analyzes the evolving role of the CEO in the digital ecosystem, characterized by the duality of being a consumer of strategic content and the growing demand to become a creator of value and thought leadership. It explores how Peruvian top executives navigate this crossroads. The data reveals that while a majority of CEOs self-identify as “consumers”, the majority of executives consider their active presence

---

\* Director General del Instituto de Gastronomía y Gestión Culinaria INTECI, cofundador y director de MU Marketing & Content Lab, MBA en IE Business School y licenciado en Administración por la Universidad del Pacífico. Correo electrónico: [cesar@mu.com.pe](mailto:cesar@mu.com.pe)

on digital platforms important, mainly due to its impact on corporate reputation. The essay discusses the challenges this entails, such as creating relevant content and finding formats that balance authenticity with professionalism. Finally, it proposes the podcast format as an emerging and effective response to this need, aligned with executives' preference for interview-based formats and the growing demand for deeper and more genuine communication.

KEYWORDS: leadership / CEO / social media / content marketing / personal branding / corporate reputation / podcast

## O CEO NA ENCRUZILHADA DIGITAL: UMA ANÁLISE SOBRE O CONSUMO E A CRIAÇÃO DE CONTEÚDO NA ALTA DIREÇÃO

RESUMO. Este ensaio analisa o novo papel do CEO no ecossistema digital, caracterizado pela dualidade entre ser um consumidor de conteúdo estratégico e a crescente exigência de se tornar um criador de valor e liderança de opinião. A partir dos achados do estudo, explora-se como os altos executivos peruanos navegam por esse cruzamento. Os dados revelam que, embora a maioria dos CEOs se autodefinha como "consumidor", a maioria dos executivos consideram "importante" sua presença ativa nas plataformas digitais, principalmente pelo impacto na reputação corporativa. Discutem-se os desafios que isso implica, como a criação de conteúdo relevante e a busca por formatos que equilibrem autenticidade e profissionalismo. Por fim, propõe-se o formato de podcast como uma resposta emergente e eficaz a essa necessidade, alinhada à preferência dos executivos por formatos de entrevista e à demanda por uma comunicação mais profunda e genuína.

PALAVRAS-CHAVE: liderança / CEO / redes sociais / marketing de conteúdo / marca pessoal / reputação corporativa / podcast

## 1. INTRODUCCIÓN

En el conversatorio “¿Es necesaria la presencia de los CEO en el ecosistema digital?”, realizado el 2 de octubre del 2024 en la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, resonó con particular fuerza en el auditorio que “hoy no se puede ser CEO si no se habla en redes sociales”. El comentario fue compartido por el panel de colegas y se complementó con que “todo CEO debe tener un rol divulgativo activo hacia sus principales *stakeholders*”. Estas sentencias capturan la esencia de una transformación innegable en las expectativas sobre el liderazgo corporativo, ya que el CEO, tradicionalmente representado como una figura reservada a los confines de la sala de juntas y los reportes anuales, hoy es empujado a la plaza digital, un espacio público donde su voz (o su silencio) construye o erosiona el capital más valioso de su organización: la reputación.

La experiencia acumulada por el autor al frente de MU —una agencia de *marketing* digital especializada en estrategia de contenidos— y la realización de estudios sectoriales durante los últimos ocho años —como el desarrollado en colaboración con Datum Internacional— confirma que esta no es una tendencia pasajera, sino una recalibración profunda de lo que implica el liderazgo en la contemporaneidad. El espacio digital no es simplemente un canal adicional de comunicación, sino el terreno donde se moldea activamente la percepción de los *stakeholders*, un entorno cada vez más dominado por las nuevas generaciones y en el que la ausencia puede ser tan perjudicial como una comunicación desacertada.

No obstante, esta exigencia de visibilidad coexiste con una realidad compleja. Muchos líderes sienten una reticencia natural a la exposición, ya sea por falta de tiempo, por considerarlo ajeno a su rol principal o por el riesgo que implica emitir opiniones en un entorno frecuentemente polarizado. Esta tensión define la encrucijada del CEO moderno. La relevancia de la reputación del CEO es tal que un estudio publicado por el KRC Research y Weber Shandwick (2015) encontró que casi la mitad de la reputación de una empresa y su valor de mercado se atribuyen a la reputación de su CEO. Esto subraya las altas apuestas inherentes a la gestión de la presencia digital del líder. De hecho, la visibilidad digital del CEO puede actuar como un potente multiplicador del efecto CEO: la influencia de sus acciones en el desempeño de la compañía. Según investigaciones de McKinsey & Company (2024), dicho efecto se ha duplicado en los últimos cincuenta años.

En este contexto, la encrucijada no es solo sobre hablar o no hablar, sino sobre cómo navegar en este ecosistema donde cada palabra es susceptible de ser objeto de escrutinio o crítica, lo que demanda una perspicacia estratégica y comunicacional sin precedentes, especialmente al considerar que uno de roles del CEO es la importancia de conectar con múltiples grupos de interés (McKinsey & Company, 2024).

El presente artículo analiza este dilema a la luz de los datos del reciente estudio *Presencia de los CEO en redes sociales* (Datum Internacional & MU, 2024). Dicha investigación, que recogió la percepción de 91 CEO y 136 ejecutivos peruanos, permitió cuantificar esta dualidad y proponer una reflexión sobre las estrategias y formatos que pueden ayudar a los líderes a navegar con éxito en este nuevo territorio comunicacional. Finalmente, se explora cómo los altos directivos pueden transitar de un consumo pasivo a una creación de contenido más estratégica, con especial atención al potencial del formato *podcast*.

1.1 El CEO como consumidor de contenido estratégico

El primer hallazgo fundamental del estudio (Datum Internacional & MU, 2024) es que un gran sector de los CEO en el Perú (51,6 %) se autopercibe primordialmente como consumidor de contenido en redes sociales, por encima de su rol como creador: solo un 6,6 % se ve principalmente como creador, mientras un 41,8 % se considera ambos (Tabla 1). Este dato, a primera vista, podría sugerir una postura pasiva, pero un análisis más profundo revela una función estratégica esencial: la escucha activa y la inteligencia competitiva.

**Tabla 1**  
*Percepción del rol en redes sociales: consumidor vs. creador de contenidos*

Rol en redes sociales	Porcentaje
Consumidor	51,6
Creador de contenidos	6,6
Ambos	41,8

Esta fase de consumo es vital, pues constituye una forma de realizar un escaneo del entorno, evaluar estrategias de la competencia, comprender el sentimiento de los clientes e identificar tendencias emergentes. Es análoga a un piloto que verifica todos los instrumentos y las condiciones meteorológicas antes de despegar. Este proceso de escucha activa es la base de cualquier estrategia de creación de contenido de manera informada y efectiva. Ante ello, los directivos buscan, primordialmente, contenido de sus pares, sobre todo de aquellos a quienes perciben como exitosos. Algunas plataformas como LinkedIn —considerada la más importante por el 56 % de los CEO encuestados (Datum Internacional & Mu, 2024)— se convierten en un observatorio de estrategias, un termómetro del mercado y una fuente de validación de ideas (Tabla 2).

**Tabla 2**  
*Red social de mayor relevancia según los CEO encuestados*

Red social	Porcentaje
LinkedIn	56,0
WhatsApp	28,6
Facebook	5,5
Otros	5,5
Instagram	4,4

Este comportamiento predominante del CEO como consumidor puede interpretarse también como una estrategia, consciente o inconsciente, de mitigación de riesgos. Ante los desafíos inherentes a la creación de contenido —como la falta de tiempo o la dificultad para generar material relevante— y el potencial daño reputacional en un entorno digital volátil, los CEO optan por recopilar inteligencia antes de exponerse públicamente (Datum Internacional & Mu, 2024). Esto es particularmente relevante si se considera que, según McKinsey & Company (2024), dos de cada cinco CEO enfrentan dificultades significativas dentro de los primeros dieciocho meses en el cargo. El consumo informado precede a la palabra informada, lo que reduce la probabilidad de errores comunicacionales.

Asimismo, si los CEO consumen principalmente contenido de pares exitosos, esto sugiere una búsqueda de modelos y mejores prácticas. Implícitamente, cuando deciden crear su propio contenido, existe una expectativa —tanto propia como de su audiencia— de que sus contribuciones serán igualmente bien fundamentadas y curadas, lo que refleja lo aprendido y se alinea con la demanda de liderazgo de opinión (Datum Internacional & Mu, 2024). No obstante, esta aproximación conlleva un riesgo: la dependencia excesiva del contenido de pares, que podría conducir a cámaras de eco, una pérdida de autenticidad o a una limitada capacidad de anticipar cambios innovadores o disruptivos en el mercado. Por lo tanto, el observatorio de estrategias necesita una perspectiva amplia y crítica para ser verdaderamente efectivo.

**1.2 La exigencia de ser creador para construir reputación**

Aunque el instinto inicial de muchos CEO pueda inclinarse hacia el consumo de información, el mercado y sus propios equipos exigen cada vez más que asuman un rol activo como creadores de contenido. El estudio es contundente al respecto: un 84,6 % de los ejecutivos y profesionales considera que es importante o muy importante que los CEO tengan presencia en redes sociales. Esta no es una demanda superficial, sino una expectativa fundamentada en imperativos estratégicos. Una presencia *online* proactiva puede ayudar a los líderes a alcanzar relaciones más profundas y auténticas, tanto con clientes como con empleados (Hung, 2023). Esta expectativa se sustenta en objetivos

de alto valor para el negocio, tal como lo perciben los ejecutivos encuestados (Datum Internacional & MU, 2024) (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Perspectiva de ejecutivos sobre impulsores estratégicos para la presencia activa del CEO en redes sociales*

Razón estratégica	Porcentaje de ejecutivos que la consideran importante
Aportar transparencia y confianza	61,2
Liderazgo de pensamiento o líder de opinión	56,7
Construcción y humanización de la marca corporativa	55,2
Generar impacto en la cultura	50,0
Atracción de talento	49,3

Aportar transparencia y confianza (61,2 %) emerge como el principal motor (Tabla 3). En una era marcada por el escepticismo, un CEO que se comunica abiertamente, incluso sobre los desafíos, construye una credibilidad significativa. Aunque parezca una obviedad para un estratega de negocios, a menudo se pospone o se pasa por alto el análisis de la correlación positiva (o percepción positiva) entre la transparencia del CEO y la confianza de los *stakeholders*.

El liderazgo de opinión (56,7 %) es otra demanda clave (Tabla 3), en la que los CEO pueden y deben dar forma a las narrativas de su industria, alineándose con la función directiva de establecer la dirección (McKinsey & Company, 2024). En ese sentido, las audiencias desean escuchar a individuos, pues es más fácil ser social con un ser humano que con una empresa, lo que explica por qué los líderes obtienen mayores niveles de interacción que las cuentas corporativas (Hung, 2023).

La construcción y humanización de la marca corporativa (55,2 %) también es fundamental (Tabla 3). Los CEO aportan un rostro y una personalidad a la empresa, lo que satisface el deseo del público de conocer a las personas detrás de las marcas y de saber si sus valores se alinean con los propios, como lo indica el estudio de KRC Research y Weber Shandwick (2015). Esto va más allá de ser un mero portavoz, pues implica convertirse en una encarnación de la marca. La idea de que “la gente quiere interactuar con individuos, no con organizaciones sin rostro” (Nassiri, 2024, párr. 4) resuena fuertemente aquí.

Finalmente, el impacto en la cultura organizacional (50 %) y, crucialmente, en la atracción de talento (49,3 %) son beneficios tangibles (Tabla 3). El estudio revela que el 84,6 % de los profesionales considera que la actividad de un CEO en redes sociales influiría positivamente en su decisión de trabajar para dicha compañía (Datum Internacional &

Mu, 2024). Esto se corrobora con hallazgos más amplios que indican que el 80 % de los empleados prefiere trabajar para un CEO que usa redes sociales, mientras que el 82 % investiga al CEO antes de unirse a una empresa (Hung, 2023). Por ejemplo, C. P. Gurnani, CEO de Tech Mahindra, utiliza las redes sociales para conectar con sus más de 150 000 empleados (Hung, 2023).

El impacto de esta presencia activa es directo y medible. Un abrumador 93,4 % de los profesionales cree que la actividad de un CEO en redes sociales influye en la percepción y reputación de la empresa (Datum Internacional & Mu, 2024). Esta cifra, junto con la ya mencionada conexión entre la reputación del CEO y el valor de mercado de la empresa (Hung, 2023), posiciona la presencia digital del líder no como una función de comunicación accesoria, sino como un elemento central en la creación de valor. Ignorar esta realidad ya no es una opción, sino una omisión con consecuencias directas para el valor de la marca y en su capacidad de atraer y retener al mejor talento. De esta manera, el CEO se convierte en el eje sobre el cual gira la reputación corporativa en el entorno digital.

1.3 El desafío del formato y la emergencia del *podcast*

La transición de ser un consumidor estratégico a un creador de contenido influyente no está exenta de obstáculos significativos. Los propios CEO identifican como sus principales retos el crear contenido relevante y atractivo (35,2 %) y gestionar el tiempo que dicha actividad demanda (25,3 %) (Tabla 4). Por su parte, los ejecutivos perciben que el mayor desafío para un líder es desarrollar una estrategia de contenido coherente y constante (39,7 %) —una preocupación válida, dado que el 52,7 % de los CEO admite que su frecuencia de publicación no está alineada con una estrategia específica— y mantener la autenticidad (23,5 %) (Tabla 5). Este último punto, la autenticidad, es un tema recurrente en la literatura sobre liderazgo digital (Hung, 2023).

**Tabla 4**  
*Retos percibidos en la gestión de la imagen y comunicación digital*

Principales retos identificados	Porcentaje
Crear contenido relevante y atractivo	35,2
Gestionar el tiempo en cada red social	25,3
Dar presencia, visibilidad, posicionamiento a la marca	22,0
Manejar una correcta comunicación	15,4
Atraer y mantener clientes	11,0
Llegar a la mayor cantidad de público objetivo	9,9
Otros	74,7

Tabla 5

Desafíos principales que enfrenta un CEO en redes sociales según los ejecutivos

Desafío identificado	Porcentaje
Desarrollar una estrategia de contenido coherente y constante	39,7
Mantener la autenticidad	23,5
Manejar críticas y situaciones de crisis	15,4
Balancear lo personal con lo profesional	13,2
Gestionar el tiempo y priorizar tareas	8,1

En este contexto complejo, la elección del formato de comunicación es crucial. El estudio de Datum Internacional y MU (2024) revela que, para comunicarse de manera efectiva, los ejecutivos priorizan formatos que proyectan profesionalismo y profundidad. Las entrevistas profesionales, ya sean en video o publicaciones escritas, son el formato preferido por una amplia mayoría (63,7 %) (Tabla 6). Esta preferencia refleja un interés por contenidos sustanciales que trasciendan lo superficial.

Tabla 6

Formatos preferidos para una comunicación efectiva de los CEO en redes sociales según ejecutivos

Formato sugerido	Porcentaje
Entrevistas profesionales: videos o publicaciones donde el CEO es entrevistado por otra persona	63,7
Infografías y datos visuales: uso de gráficos y datos visuales para compartir información relevante sobre la empresa	47,4
Fotos con descripciones: imágenes de eventos, reuniones o actividades cotidianas del CEO, acompañadas de texto	45,2
Videos tipo <i>selfie</i> : grabaciones personales y espontáneas hechas por el mismo CEO	44,4
Publicaciones de solo texto: actualizaciones escritas, como reflexiones, opiniones sobre la industria o mensajes corporativos	39,3
Contenido interactivo: publicaciones que invitan a la interacción, como encuestas, preguntas o debates sobre temas relevantes	37,0

Es precisamente en esta intersección entre la necesidad de autenticidad, la demanda de profundidad y los desafíos de tiempo y relevancia donde emerge una poderosa tendencia: el *podcast*. Aunque este no fue medido directamente como un formato específico en el estudio de Datum Internacional y MU (2024), algunas discusiones en el sector y el éxito creciente de programas locales que entrevistan

a altos directivos —como @eradigitalpodcast— sugieren que el *podcast* se está consolidando como un formato ideal para la difusión de contenido creado por los CEO y los altos directivos modernos.

El *podcast* ofrece múltiples ventajas que abordan directamente los desafíos identificados. Además, permite una conversación extendida y matizada, lejos de la brevedad impuesta por otras redes, lo que facilita la exploración profunda de temas, y se alinea con la preferencia por formatos de entrevista y la búsqueda de liderazgo de opinión (56,7 % de los ejecutivos lo considera importante). También aborda la necesidad de autenticidad (preocupación del 23,5 % de los ejecutivos) al sentirse menos como una actuación y más como una conversación genuina y sin filtros (Scott, 2025). Este formato de audio —que además puede consumirse durante traslados u otras actividades, a través de canales como Spotify, YouTube, iTunes, entre otros— facilita que el alto directivo comparta su *expertise* y visión de manera reposada.

Desde la perspectiva de la gestión de contenidos y del tiempo, el *podcast* presenta una solución al dilema entre la autenticidad y la escalabilidad. Mientras que las redes sociales tradicionales suelen exigir contenido frecuente y breve, que puede resultar superficial o depender de *ghostwriters* (lo que arriesga la autenticidad) (Schindler, s. f.), el *podcast* permite la creación de una pieza sustancial de contenido auténtico y de formato largo, como la entrevista. Esta pieza única puede ser estratégicamente reconvertida en múltiples piezas de microcontenido para diversas plataformas —una estrategia sombrilla o *umbrella strategy*, como la describe Forbes (Scott, 2025)—, lo que optimiza el tiempo del CEO y maximiza el alcance del mensaje. El formato se presta naturalmente a la narración de historias y a la exhibición de la personalidad y de la experiencia del líder, de tal manera que es autorizada y accesible, y aborda directamente el desafío de crear contenido relevante y atractivo.

Asimismo, para los CEO que pueden sentirse reticentes al aspecto performativo de los videos o a las actualizaciones constantes en redes, un *podcast* puede percibirse como un espacio de baja presión para el desempeño (Marshall, 2025). Se asemeja más a una conversación natural, lo que puede ayudar a construir confianza y fortalecer la presencia (Marshall, 2025), un aspecto clave si se considera que el 71,4 % de los CEO valora como fundamental su presencia en redes, según el estudio de Datum & MU (2024).

Finalmente, una serie de *podcasts* temáticamente enfocada puede ayudar a abordar la brecha de estrategia, identificada por el 52,7 % de los CEO y por el 39,7 % de los ejecutivos. Esto permite que cada episodio contribuya a una narrativa general y proporcione el contenido coherente y constante que los ejecutivos buscan. En estos formatos, el propósito de la marca, la reputación del CEO y el control del discurso están bajo un mayor control.

## 2. CONCLUSIONES

El liderazgo en el siglo XXI es inherentemente comunicacional. El CEO ya no puede ser un observador silencioso del diálogo digital: está llamado a participar activamente en él. Sin embargo, como demuestra la investigación de Datum Internacional y MU (2024), esta participación no debe entenderse como una obligación de convertirse en un *influencer* o en un emisor constante de mensajes superficiales. Por el contrario, se trata de evolucionar hacia un rol de creador selectivo y curador de contenido de valor, cuyo enfoque prioriza la calidad y la relevancia sobre la cantidad, y que se alinea con la recomendación de dedicar la mayor parte del contenido a temas educativos y de valor, en lugar de la autopromoción excesiva.

Como se ha señalado, la ruta más estratégica y sostenible para el CEO es evolucionar de ser un consumidor pasivo a un creador selectivo y curador de contenido de valor. Esto implica encontrar un equilibrio, un formato y un tono que le permitan ser auténtico, compartir su visión y construir reputación sin sacrificar la esencia de su rol directivo. Este proceso de gestión de la efectividad personal es un componente central del rol del CEO moderno. En este nuevo paradigma, esta figura se convierte en un comunicador activo que transmite el propósito de su marca, la cultura de la empresa y sus desafíos y logros.

En esta búsqueda, el formato *podcast* emerge como un vehículo excepcionalmente adecuado, capaz de satisfacer tanto la necesidad de profundidad del líder como la demanda de autenticidad y de liderazgo de pensamiento por parte de sus audiencias. La experiencia acumulada por el autor al frente de MU, y a través de estudios continuos sobre el consumo de contenidos en el sector, subraya que el camino a seguir para los CEO en el ámbito digital requiere más que presencia: exige una presencia estratégica. Formatos como el *podcast*, preferiblemente en video, ofrecen una vía poderosa para lograrlo, pues transforman la carga percibida de la creación de contenido en una oportunidad para una conexión profunda y un liderazgo resonante. En última instancia, se trata de aprovechar las plataformas no solo para hablar, sino para ser escuchado, comprendido y, sobre todo, para generar confianza.

La democratización de la influencia del CEO a través de las redes sociales y los *podcasts* es una espada de doble filo: otorga un poder de comunicación directa sin precedentes e implica una mayor responsabilidad personal por el impacto de dicha comunicación. Para los comunicadores y asesores estratégicos, el reto y la oportunidad radican en convertirse en los guías que orienten a los CEO en esta transición. Esto implica ayudarles a desarrollar estrategias de contenido coherentes y a encontrar una voz auténtica. Aunque actualmente el 50,5 % de los CEO, como lo indica el estudio de Datum Internacional y MU (2024), no está dispuesto a contratar una agencia o asesor para gestionar su presencia en redes, la creciente complejidad y las exigencias del entorno digital podrían cambiar esta perspectiva. Esto ocurre especialmente si los asesores

logran demostrar un valor estratégico claro en la superación de los desafíos identificados, incluida la gestión auténtica de la presencia, como se observa en algunos casos de éxito donde equipos especializados apoyan al líder sin menoscabar su autenticidad.

Finalmente, la capacidad de navegar la encrucijada digital se está convirtiendo en un diferenciador clave del liderazgo efectivo. Aquellos CEO que abracen la escucha estratégica, la creación de valor auténtica y los formatos innovadores, como el *podcast*, no solo fortalecerán su reputación y la de sus empresas, sino que también estarán mejor preparados para liderar en un futuro donde la conexión digital y la comunicación transparente serán cada vez más cruciales. Esto implica una apuesta por la alfabetización digital continua y la adaptabilidad, lo que garantizará que el liderazgo no solo sea actual, sino también preparado para el futuro.

## REFERENCIAS

- Datum Internacional & Mu. (2024). *Presencia de los CEO en redes sociales: una mirada 360° desde la voz de líderes empresariales y otros profesionales*. <https://lp.lavacamu.pe/es-pe/estudio-ceo-redes-sociales-peru>
- KRC Research & Weber Shandwick. (2015). *The CEO reputation premium: Gaining advantage in the engagement era*. <https://cms.webershandwick.com/wp-content/uploads/2023/02/ceo-reputation-premium-executive-summary-3.pdf>
- Hung, J. (2023). *Should CEOs be on social media?* Raconteur. <https://www.raconteur.net/leadership/ceos-social-media>
- Marshall, L. (2025). Podcast power plays: Unlocking influence, job offers and business growth through podcasting. *Forbes*. <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2025/02/25/podcast-power-plays-unlocking-influence-job-offers-and-business-growth-through-podcasting/>
- McKinsey & Company. (2024). *The CEO's secret to successful leadership: CEO excellence revisited*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/the-ceos-secret-to-successful-leadership-ceo-excellence-revisited>
- Nassiri, J. (2024). Five mistakes CEOs make on social media and how to avoid them. *Forbes*. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/11/06/five-mistakes-ceos-make-on-social-media-and-how-to-avoid-them/>
- Schindler, M. (s. f.). Why a CEO doesn't need to be active on social media. *Aclipp*. <https://www.aclipp.com/en/blog/why-a-ceo-doesnt-need-to-be-active-on-social-media>
- Scott, A. (2025). Podcasting: Giving your marketing the earworm edge. *Forbes*. <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2025/05/14/podcasting-giving-your-marketing-the-earworm-edge/>

# SIN COMUNICACIÓN INTERNA NO HAY TRANSFORMACIÓN. EL CASO DEL BCP, UNA APUESTA POR LA AGILIDAD\*

MÓNICA LLONTOP\*\*  
Universidad de Lima

WENDY DOMENACK\*\*\*  
Universidad de Lima

Recibido: 15 de enero del 2025 / Aceptado: 24 de abril del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.7917>

**RESUMEN.** Este artículo analiza la transformación organizacional hacia la agilidad del Banco de Crédito del Perú desde de la perspectiva de la comunicación interna, en la que se destacan hallazgos esenciales derivados de estudios de gestión empresarial. Para ello, se analizó cómo la comunicación interna se convierte en un motor fundamental para alinear a los empleados y mantener su compromiso durante periodos de cambio. Asimismo, se muestra cómo la estrategia de comunicación se convierte en una herramienta que impulsa la adopción de la agilidad en toda la organización. Finalmente, se presentan lecciones sobre cómo la comunicación puede ser una fuerza motriz para la innovación y el crecimiento empresarial.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación interna / cultura corporativa / transformación / agilidad / BCP / Samay

---

\* El presente artículo fue publicado originalmente como nota académica en el repositorio de la Universidad de Lima.

\*\* Profesora de la Facultad de Comunicación y coordinadora del Área Académica de Comunicación Corporativa de la Universidad de Lima. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1918-8693>. Correo electrónico: [mllontog@ulima.edu.pe](mailto:mllontog@ulima.edu.pe)

\*\*\* Profesora de la Facultad de Comunicación del Área Académica de Comunicación Corporativa de la Universidad de Lima. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2575-5584>. Correo electrónico: [wdomenac@ulima.edu.pe](mailto:wdomenac@ulima.edu.pe)

## WITHOUT INTERNAL COMMUNICATION, THERE IS NO TRANSFORMATION: THE BCP CASE AND ITS COMMITMENT TO AGILITY

**ABSTRACT.** This article offers a deep and insightful look at the organizational transformation of Banco de Crédito del Perú (BCP), highlighting essential findings for any business management study. Explore how internal communication becomes a key driver of success, ensuring employee alignment and engagement during periods of change. Furthermore, it reveals how the communication strategy becomes a tool that drives the adoption of agility throughout the organization. It also provides valuable lessons on how communication can be a driving force for innovation and business growth.

**KEYWORDS:** internal communication / corporate culture / transformation / agility / BCP / Samay

## SEM COMUNICAÇÃO INTERNA, NÃO HÁ TRANSFORMAÇÃO: O CASO DO BCP E SUA APOSTA NA AGILIDADE

**RESUMO.** Este artigo oferece um olhar profundo e perspicaz sobre a transformação organizacional rumo à agilidade do Banco de Crédito do Peru (BCP), a partir da perspectiva da comunicação interna, destacando achados essenciais derivados de estudos de gestão empresarial. Explora como a comunicação interna se torna um motor fundamental para garantir o alinhamento dos colaboradores e manter seu engajamento durante períodos de mudança. Além disso, revela como a estratégia de comunicação se converte em uma ferramenta que impulsiona a adoção da agilidade em toda a organização. Por fim, apresenta lições valiosas sobre como a comunicação pode ser uma força motriz para a inovação e o crescimento empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação interna / cultura corporativa / transformação / agilidade / BCP / Samay.

## 1. INTRODUCCIÓN

En tiempos de pospandemia, el concepto de transformación organizacional se ha erigido como una tendencia, es decir, se dice que hoy las organizaciones deben estar preparadas más que nunca para enfrentar cambios sin precedentes y adaptarse con rapidez de manera eficiente para no perecer. Entonces, el objetivo es ser una organización resiliente y flexible, por lo que muchas organizaciones estudian cómo ser más dinámicas y más ágiles.

La agilidad no es un concepto reciente. Implica la concepción de los cambios como algo natural y cotidiano, pero eso no significa que sea una tarea sencilla. Se trata de largos procesos que requieren de una visión estratégica, recursos, capacitaciones y, fundamentalmente, de un cambio de pensamiento colectivo.

Por ello, este artículo tiene como objetivo recoger la experiencia de éxito del proceso de transformación hacia la agilidad del BCP, banco peruano y líder en su sector, desde la perspectiva del área de comunicación interna. A partir de este objetivo, se responden las siguientes dos preguntas de investigación:

- ¿Qué tipo de rol jugó la comunicación interna en la transformación del banco?
- ¿Cuáles fueron los principales aportes de la comunicación interna en el proceso?

## 2. MARCO TEÓRICO

Para efectos de esta investigación, hemos determinado un significado práctico de los conceptos utilizados que se desarrollan en los puntos siguientes puntos.

### 2.1 Cultura corporativa

La cultura corporativa ha sido abordada desde diversas perspectivas, pero uno de los referentes más influyentes es Edgar Schein (1999). Para este autor, la cultura organizacional refleja la identidad de la organización y constituye un marco social que orienta cómo sus miembros se relacionan con ella y se reconocen como parte de ella. En este sentido, Schein (1999) plantea que la cultura está compuesta por un conjunto de supuestos básicos que un grupo ha ido desarrollando mientras aprende a enfrentar sus desafíos de adaptación externa y de cohesión interna. Dichos supuestos se consideran lo suficientemente eficaces como para ser transmitidos a los nuevos integrantes como la forma legítima de interpretar, sentir y actuar frente a los problemas relevantes de la organización (Schein, 1999).

Sobre ello, cabe resaltar la importancia de denominar las premisas o presunciones básicas que describen la serie de patrones que son validados por un grupo y que, a partir de ellas, se traducen en símbolos que sirven para la socialización y adaptación de los

nuevos miembros de la sociedad ya conformada y que llamamos empresa. Entonces, a partir de estas premisas o presunciones básicas, que proyectan y transmiten la identidad de la empresa con la construcción de los mensajes, se logra la coherencia y los resultados mediante las estrategias de comunicación interna.

De esta manera, se comprende cómo opera una organización a nivel consciente y cómo asimila la internalización de los mensajes, lo que permite entender cómo se percibe a sí misma y, a partir de ello, cómo interpreta su entorno. En ese proceso, la organización va diseñando formas compartidas de responder a los retos cotidianos; estas prácticas son aprendidas y transmitidas entre los miembros, lo que configura un estilo propio que debe ser reconocido tanto por sus *stakeholders* como por sus clientes y competidores. Según Schein (1999), estas formas se consideran válidas y definen el modo correcto de percibir, pensar y sentir la realidad. De este modo, también determinan la forma en que la organización entiende los procesos de cambio y de adaptación al entorno, como sucedió con la transformación digital a la que nos referimos en este estudio.

## 2.2 Comunicación interna

La comunicación interna funciona como una interacción organizada de la transmisión de mensajes que sucede dentro de la empresa para motivar y alinear esfuerzos de los diferentes equipos, en función al logro de los objetivos de la organización. Bajo esta premisa, ningún proyecto exitoso se logra sin comunicación; por lo tanto, definimos a la comunicación interna como una función estratégica encargada de la transferencia y la comprensión de los mensajes para el entendimiento colectivo de la transmisión del propósito organizacional (Robbins, 2009). Adicionalmente, según Hanna (2005), la comunicación interna es un proceso dinámico y de doble vía que articula, de forma conjunta, los intercambios formales e informales presentes en todos los niveles de la organización.

Otros autores definen a la comunicación interna como una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica o como un medio para alcanzar un fin, cuya prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Entonces, la comunicación interna está dirigida al público interno y a todos sus integrantes para generar un entorno productivo, armonioso y participativos (Brandolini & González Frigoli, 2009).

En suma, la comunicación interna cumple diferentes roles como función estratégica, como un proceso interactivo y como herramienta, pero que debe adaptarse para facilitar el proceso de transmisión del propósito organizacional.

## 2.3 Cambio y transformación digital

Según el *Diccionario de la lengua española*, la palabra *cambiar* significa 'dejar una cosa o situación para tomar otra' (Real Academia Española, s. f.). En este sentido, adoptamos

la palabra *cambio*, que es pasar de una situación actual definida, estable e identificable para iniciar un viaje hacia lo indefinido, lo inestable y, muchas veces, poco identificable, pero que es necesario para asumir los retos de los nuevos tiempos que son impulsados, sobre todo, por el avance de la tecnología.

Basford y Schaninger (2016) proponen un modelo de gestión del cambio basado en el principio de que los cambios organizacionales a gran escala siempre han sido difíciles y no faltan investigaciones que demuestren que la mayoría de ellos fracasan. Por ello, Basford y Schaninger (2016) proponen enfocar el esfuerzo en cuatro acciones clave para cambiar la mentalidad y el comportamiento, basadas en un modelo de influencia (véase la Figura 1). Este debe fomentar la comprensión y la convicción, reforzar los cambios a través de mecanismos formales, desarrollar talentos y habilidades, y proponer modelos a seguir. De igual manera, la motivación se centra en identificar las razones por las que las personas estarían dispuestas a cambiar; por ejemplo, a través de formas lógicas como "Cambiaré mi forma de pensar y comportamiento si..." (véase la Figura 1).

**Figura 1**

*El modelo de influencia, con sus cuatro pilares del cambio*



*Nota.* Adaptado de *The four building blocks of change*, de T. Basford y B. Schaninger, 11 de abril del 2016, McKinsey & Company (<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-%20insights/the-four-building-blocks--of-change#/>).

## 2.4 Transformación digital

Cuando vinculamos el concepto de cambio a la transformación digital, estamos frente al proceso mediante el cual la organización decide reorientar su modelo de negocio hacia la aplicación de tecnologías emergentes. El objetivo es ser más eficiente, productivo y ágil para responder a las demandas de los clientes y lograr una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

Sin embargo, no hay que confundir transformación digital con solo la aplicación de la tecnología o la compra de equipos modernos. La transformación también está directamente relacionada a un cambio en la mentalidad (*mindset*), en los procedimientos y en la manera de resolver problemas y crear productos y servicios. Según Bermúdez (2022), la transformación está relacionada con la cultura organizacional, a través de las respuestas a estas preguntas: ¿cómo se trabaja internamente en la empresa? ¿Cuál es la forma de trabajo que les permite ser más ágiles? ¿Cómo hacer que los empleados logren participar en estos cambios?

La tecnología y sus potencialidades ofrecen múltiples ventajas, como la automatización de procesos, desde la mejora de atención al cliente hasta la selección de personal. Sin embargo, como ya se indicó, no solo se trata de conocer el funcionamiento de las nuevas herramientas digitales, se trata de un cambio de forma de pensar, de desarrollar las nuevas habilidades que este entorno exige y de trabajar tanto en la experiencia del cliente como en la experiencia de los trabajadores para agilizar procesos y optimizar la comunicación interna. Este es, finalmente, el reto de la transformación digital.

## 3. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo, se construyó una estrategia metodológica con enfoque cualitativo y experiencial, con la intención de mostrar un estudio de caso. El trabajo de campo consistió en un *learning expedition* en enero del 2023 en las instalaciones de la sede central del Banco de Crédito del Perú (BCP) para observar y recorrer todos los ambientes transformados. Cabe destacar que esta expedición se realizó dentro del marco de alianza estratégica entre el BCP y la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima, cuyo objetivo es brindar a la universidad la facilidad de contar con casos reales de éxito empresarial como parte de la formación de los nuevos comunicadores.

Asimismo, tres tomadores de decisión contaron en conferencias las experiencias de transformación cultural, digital y de agilidad del banco. Además, durante los meses de mayo y agosto del 2023, se realizaron nueve entrevistas en profundidad semiestructuradas con el objetivo de reconstruir el proceso vivido por el banco (véase la Tabla 1).

**Tabla 1***Muestra*

Entrevistados	Criterio
5 entrevistas en profundidad	Tomadores de decisiones
3 entrevistas en profundidad	Mandos intermedios
1 entrevista en profundidad	Experto en comunicación corporativa

#### 4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

En el sistema financiero peruano, las instituciones bancarias y financieras, ya sean de derecho público o privado, son aquellas que se encargan de la intermediación financiera. Para ello, deben contar con la autorización de operación de parte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). La regulación legal de este sistema tiene como objetivo promover su competencia, solidez y confiabilidad en beneficio del desarrollo del país, tal como lo indica el Decreto Legislativo 1531, publicado el 19 de marzo del 2022<sup>1</sup>.

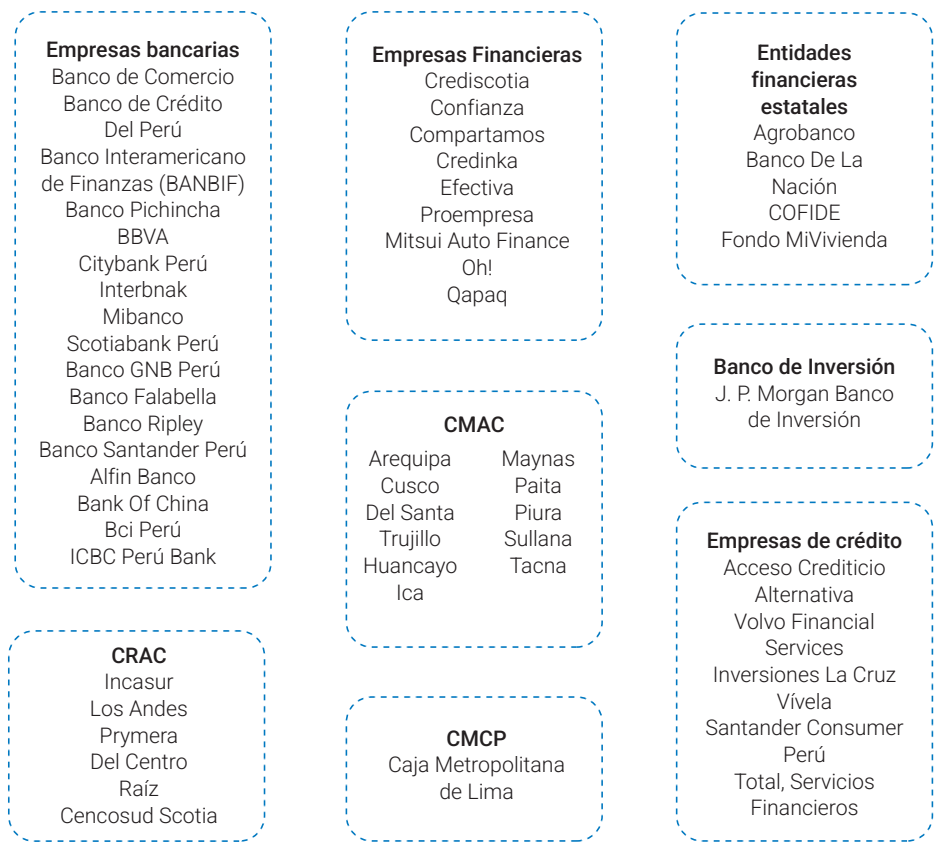
El objetivo principal de las instituciones que conforman el sistema financiero peruano es acercar y apoyar a los diferentes agentes que participan en la economía, dentro del marco regulatorio estatal, mediante productos de ahorro, préstamos y una variedad de transacciones de pago bancario que presentan al mercado y que conforman la oferta y la demanda de servicios financieros actuales. Esto quiere decir que el propósito de estas instituciones es apoyar al desarrollo de agentes mediante la creación y desarrollo de productos y servicios que ayuden a resolver los problemas de obtención de capital, intercambio de moneda, servicio de pagos a proveedores, comercio internacional, entre otros, para integrar al país dentro de la economía nacional e internacional de manera formal y confiable.

Actualmente, las entidades que conforman el sistema financiero peruano son diecisiete bancos, cuatro entidades financieras estatales, nueve empresas financieras, once cajas municipales de ahorro y préstamos (CMAP), una caja municipal de crédito popular, seis cajas rurales de ahorro y crédito, siete empresas de crédito y un banco de inversión (véase la Figura 2).

<sup>1</sup> Este decreto se basa en la Ley 26702, publicada en 1999, conocida comúnmente como "Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros". Esta ley fue modificada en algunos aspectos por la Ley de Títulos Valores (Ley 27287) y por la Ley 27331, que modifica diversos artículos de la Ley 26702, ambas publicadas en el 2000.

Figura 2

Instituciones financieras en el Perú



Nota. Elaboración propia a partir de información del Banco Central de Reserva del Perú (s. f.).

4.1 Movidas BCP

El Banco de Crédito del Perú fue fundado el 9 de abril de 1889 bajo el nombre de Banco Italiano, denominación que mantuvo hasta 1942, año en que adoptó su actual nombre e inició su primer proceso de transformación. En 1988, ofreció una de las primeras grandes redes de cajeros automáticos. En 1993, llegó a Bolivia y dio el salto hacia la internacionalización. Actualmente, cuenta con la red de agencias más grande del país: 375 agencias distribuidas en todo el territorio nacional, más de 2200 cajeros automáticos y más de 5800 agentes corresponsales.

Ante ello, el entrevistado 1 mencionó lo siguiente:

Veo claramente un interés que nos define como banco líder, siempre queremos reinventarnos para adaptarnos a los nuevos contextos, tendencias mundiales y, por supuesto, a las necesidades de los clientes. Eso es lo que tiene en el centro el ADN del banco. (comunicación personal, 2023)

Sin embargo, en la historia más reciente de la organización bancaria existe un hito base del conjunto de cambios transitados: el despliegue del proyecto de transformación cultural Samay en el año 2016. Este fue el resultado de un año y medio de gestación entre doscientos cincuenta de sus colaboradores de todos los niveles jerárquicos del banco; es decir, una cultura cocreada entre todos los trabajadores. Es pertinente mencionar que la palabra quechua *samay* significa ‘alma, espíritu y nuevos vientos’ (Redacción EC, 2017).

Según uno de los tomadores de decisiones que formó parte del equipo de transformación:

Nos hemos propuesto llevar adelante esta revolución, muy profunda en el BCP, que implica asumir nuevos principios culturales, porque es lo que necesitamos para competir, no solo en el sistema bancario, sino a nivel de todo lo que esté relacionado a lo que hace el consumidor. (entrevistado 2, comunicación personal, 2023)

La cultura Samay es la incorporación del enfoque *clientecéntrico* (Redacción EC, 2017), pues, luego de un proceso de reflexión organizacional, Bernardo Sambra concluyó que “para mantener el liderazgo ... [BCP requiere] desprenderse de un modelo jerárquico” (como se cita en Redacción EC, 2017, párr. 5). De esta forma, BCP puede “competir en un mercado cada vez más agresivo, en donde la tecnología ha borrado fronteras y en el que propuestas como las *fintech* están comenzando a abrirse espacio dentro del sistema financiero” (Redacción EC, 2017, párr. 5).

Samay se ejecutó a través de 21 medidas, como la preferencia de ser más horizontales que jerárquicos, un nuevo planteamiento de la gestión del desempeño y colocar al cliente como centro del negocio interactuando con él a una mayor velocidad (Redacción EC, 2017). Un buen ejemplo de ello fue acortar el lanzamiento y la renovación de nuevos productos de un año a solo 16 semanas como máximo (Redacción EC, 2017). Este reto se planteó a los más de los 1200 gerentes y jefes, en el Perú y en el extranjero, quienes asumieron con entusiasmo la responsabilidad llevando adelante la transformación cultural, que al final involucró al total de su plantilla: 18 000 trabajadores de la institución (Redacción EC, 2017).

## 4.2 Transformación de *mindset*

La cultura Samay es dinámica y facilita no solo la manera en que se trabaja, sino también la forma en que se relacionan todos los colaboradores, pues clarifica quiénes son y hacia a dónde van como grupo. Para ello, han definido su propósito, es decir, la razón por la cual existen en el mundo y en la sociedad: transformar planes en realidad (hacia fuera en relación a los clientes y hacia adentro en relación con los colaboradores).

Respecto a lo anterior, el entrevistado 6, mando intermedio, acotó lo siguiente:

El propósito para nosotros está presente en nuestro día a día y significa estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad. De la misma manera, es estar con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación. (comunicación personal, 2023)

Entre otros elementos identitarios mencionados de manera espontánea por los entrevistados, están la aspiración y los principios. En la aspiración, rezan tres ideas: la primera se refiere a la experiencia sobresaliente del cliente, para lo cual sostienen “ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes: simple, cercana y oportuna” (BCP, 2023); la segunda apela a ser un equipo sobresaliente, es decir, “ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales” (BCP, 2023) y la tercera se relaciona con la gestión sobresaliente, lo que para ellos significa “ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú” (BCP, 2023).

Respecto de los principios, el entrevistado 7, mando intermedio, aclaró que “son 6 principios los que guían la actuación de los directivos y colaboradores” (comunicación personal, 2023). Además, añadió que “es fácil recordarlos porque fueron pensados en frases cortas, sencillas y llamativas, para que todos los tengamos presente siempre” (entrevistado 7, comunicación personal, 2023).

Según la página web oficial del BCP (s. f.) y el manual de cultura Samay, el primer principio de esta entidad financiera es el siguiente:

### Clientecéntricos

Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano. (párr. 1)

El mayor reto a este punto surge de la determinación de convertir este principio en comportamientos visibles y reconocidos por los integrantes de la organización, como un nuevo estilo de gestión que sea transparente y reconocido por sus clientes. El segundo principio es el siguiente:

#### Potenciamos nuestra mejor versión

Nuestros crecimiento personal y profesional no tienen límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos. (BCP, s. f., párr. 2)

En este caso, se trata de gestionar una propuesta de valor a cualquier empleado, que no solo sea atractiva, sino inspiradora y retadora para lograr generar compromiso y ello conlleve a retener a los talentos de la organización. A continuación, indicamos el tercer principio:

#### Sumamos para multiplicar

Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor. (BCP, s. f., párr. 3)

También es un reto generar un sentido de pertenencia único que inspire en los equipos, de forma natural, un enfoque hacia la colaboración, cocreación y unidad con un sentido de urgencia ante los retos y proyectos. El cuarto principio es el siguiente:

#### Mínimo, damos lo máximo

El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado. (BCP, s. f., párr. 4)

Este principio implica un enfoque hacia el esfuerzo, hacia la excelencia, donde todos comparten el trabajo bien hecho y el máximo esfuerzo, como una tendencia institucionalizada. No hay reto que se pueda alcanzar sin obtener los mejores resultados.

Seguidamente, el quinto principio:

#### Emprendemos y aprendemos

Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos. (BCP, s. f., párr. 5)

Finalmente, se incorpora el sexto principio:

#### Seguros y derechos

Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarles a nuestros hijos. (BCP, s. f., párr. 6).

Este último principio subraya la importancia de la conducta ética, la responsabilidad ante los riesgos y la preservación de la confianza como un valor intransable, lo que consolida un marco cultural en el que la integridad y la transparencia son esenciales para la sostenibilidad del banco.

Frente a estos principios, se genera una cultura que no tienen miedo al error y que busca la transformación a través de la innovación y el cambio como forma natural de evolucionar. Atreverse es el comportamiento deseado y aprender es la clave de la transformación.

### 4.3 Transformación digital

El entorno y el mercado internacional especialmente daban cuenta de casos de empresas de renombre en la banca y en los mercados vinculados con la tecnología, los cuales estaban digitalizando sus procesos, incluso antes de la pandemia de COVID-19 en el 2020. Ello no era ajeno a los líderes del más alto nivel del BCP, por lo que, a la par del cambio de *mindset*, se instaló una transformación digital con miras a seguir creciendo en el nivel de las más grandes empresas. Uno de los elementos centrales para impulsar una transformación digital es el talento disponible dentro de la organización. A ello se suma la evolución del *mindset*, que contribuyó de manera decisiva a habilitar distintos frentes de la transformación digital. No obstante, fue el cambio en la forma de pensar y la aspiración del BCP por convertirse en una empresa tecnológica lo que terminó acelerando su transición hacia la agilidad, según explicó Andrea Sánchez-Salazar, líder del Centro de Excelencia Lean Agile de Credicorp y BCP (Pipa Valladolid, 2022).

Según Sánchez-Salazar, hay dos aspectos importantes para que la transformación digital avance. El primero es el compromiso de los líderes por capacitar a los colaboradores para que adquieran el conocimiento específico. El segundo es que ellos también adquieran estos conocimientos, de tal manera que sean capaces de ver con claridad hacia dónde se debe ir (como se cita en Pipa Valladolid, 2022).

### 4.4 Transformación hacia la agilidad

El entrevistado 1, alto mando, explicó lo siguiente: “Nosotros vimos en la agilidad un nuevo modelo organizacional aplicado por empresas exitosas como Google, Spotify,

Banco Galicia, entre otras, siendo el principal beneficio la creación de más valor en menos tiempo y eso nos impulsó a transformarnos” (comunicación personal, 2023). Sin embargo, llegar a la idea de ser una organización ágil estaba entre los directivos del banco, pero no se sabía cómo abordar tan grande reto

El cambio hacia la agilidad se produjo de manera gradual y se concentró fundamentalmente en las áreas administrativas y de *staff*. En ese proceso, se identificaron cuatro olas o momentos en los que diversos grupos de áreas seleccionadas y previamente preparadas iniciaron su transformación de procesos (véase la Figura 3). Según el entrevistado 3, alto mando, los beneficios de ser una organización ágil para el colaborador son el trabajo colaborativo que le permite priorizar tareas y la motivación de ver con claridad el aporte de su trabajo. Asimismo, “hay un impacto en el negocio por la generación de valor, es decir, nos permite ser más clientecéntricos” (entrevistado 3, comunicación personal, 2023).

**Figura 3**

*Beneficios de pasar hacia la agilidad*



*Nota.* De *Gestión estratégica de la comunicación interna. Transformación ágil del BCP 2018-2022* [presentación en .ppt], diapositiva 4, por Comunicación Interna, diciembre del 2022.

El proceso de transformación hacia la agilidad del BCP tiene sus bases en el cambio cultural y el cambio tecnológico, y que le ha tomado seis años (2016-2022). El Área de

Comunicación Interna ha jugado un rol muy importante en el acompañamiento a cada uno de los *team members*, líderes, facilitadores y demás miembros. En esta área trabajan veinte personas, de las cuales siete están destacadas a otras áreas y reportan al *charter leader* y al *product owner*. En conjunto, atienden a 130 gerencias y a más de 18 000 colaboradores.

El Área de Comunicación Interna, en el contexto de la transformación, se enfrentó a dos grandes retos. El primero fue acompañar durante todo el proceso de cambio para brindar respuestas y explicaciones a todos los trabajadores, quienes naturalmente tenían cierta resistencia al cambio. El segundo fue ser un área transformada, lo que implicó vivir en carne propia todas las fases que ello suponía y con las mismas inquietudes iniciales de todos (véase la Figura 4). Cabe destacar que los indicadores de comunicación interna en la transformación miraban fundamentalmente el nivel de entendimiento de los mensajes en cada fase. Además, la transformación contó con el apoyo de un equipo de expertos de gestión del cambio que medía diversos aspectos, como el de la comunicación.

**Figura 4**

*Indicadores de éxito*



*Nota.* De Gestión estratégica de la comunicación interna. Transformación ágil del BCP 2018-2022 [presentación en .ppt], diapositiva 19, por Comunicación Interna, diciembre del 2022.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 Hallazgo 1: por un beneficio mayor

La comunicación interna salvaguarda el sistema de creencias durante el proceso de transformación del banco y recuerda en todo momento, especialmente en aquellos más

arduos, que los cambios son para un beneficio mayor. En relación con ello, todos los entrevistados coincidieron en que una palanca importante para transitar por los grandes cambios es la comunicación interna. Esto responde a la urgente necesidad de contarles a todos los miembros de la organización lo que va a suceder, la manera en cómo se realizará, de qué manera los afectará y, sobre todo, atender sus dudas para que puedan sentirse tranquilos y concentrados en sus labores.

Cuando se tomó la decisión de avanzar hacia la transformación ágil, lo primero que se preguntaron los líderes fue cómo comunicarla de manera que todos comprendieran que detrás de esta decisión existía un beneficio mayor: crecer como organización y mantener el liderazgo. Como dijo el entrevistado 7, mando intermedio: “Se trataba en ese momento de algo muy arriesgado que pocos comprendían, pero el máximo líder de ese momento confió en que podíamos hacerlo, y lo hicimos porque ya habíamos cambiado de forma de pensar, de mindset” (comunicación personal, 2023).

En tiempos de cambios, todo es más dinámico y las nuevas maneras de relacionarse producen más cultura. La comunicación interna es la encargada de salvaguardar aquello que define esencialmente a la organización para que nadie se confunda o se generen creencias contrapuestas. En este sentido, el BCP caminó hacia la agilidad creyendo en la promesa de su propósito: realizar los sueños de todos. Sin duda, el rol de los líderes fue decisivo para ello.

Por último, la comunicación interna facilita y fortalece el liderazgo en tiempos de cambio, por lo que el entrevistado 8 afirmó lo siguiente: “Uno de nuestros líderes siempre decía, ya no hablemos de la transformación como algo que viene y se va, la transformación debemos concebirla como natural, constante y parte de nosotros” (comunicación personal, 2023).

## 5.2 Hallazgo 2: tiene un lugar en el planeamiento

La comunicación interna en la transformación no es solo táctica, sino fundamentalmente estratégica. En el caso del BCP, desde el inicio de la transformación, los directivos creían en la gestión de los relacionamientos internos y en el marco de la cultura Samay. Estaban comprometidos con los trabajadores; por ello, empoderaron el Área de Comunicación Interna, pues sabían que los trabajadores informados y formados en la cultura eran capaces de acompañar de mejor manera la estrategia propuesta.

Se creó un primer equipo de expertos en agilidad, quienes lideraron la transformación. El Área de Comunicación Interna también formó parte de este grupo. Esta área, bajo la visión del *journey* del empleado, contribuyó en el diseño de cinco fases para el proceso de transformación. Sobre ello, el entrevistado 3 acotó:

Nosotros poniéndonos en los zapatos de los trabajadores sugerimos dividir el proceso en cinco partes, le colocamos un nombre a cada una de ellas y

establecimos lineamientos y objetivos más a corto plazo, con la intención de marcar algunos momentos importantes del proceso de gestión del cambio hacia la agilidad. (comunicación personal, 2023)

### 5.2.1 Fase 1: el anuncio

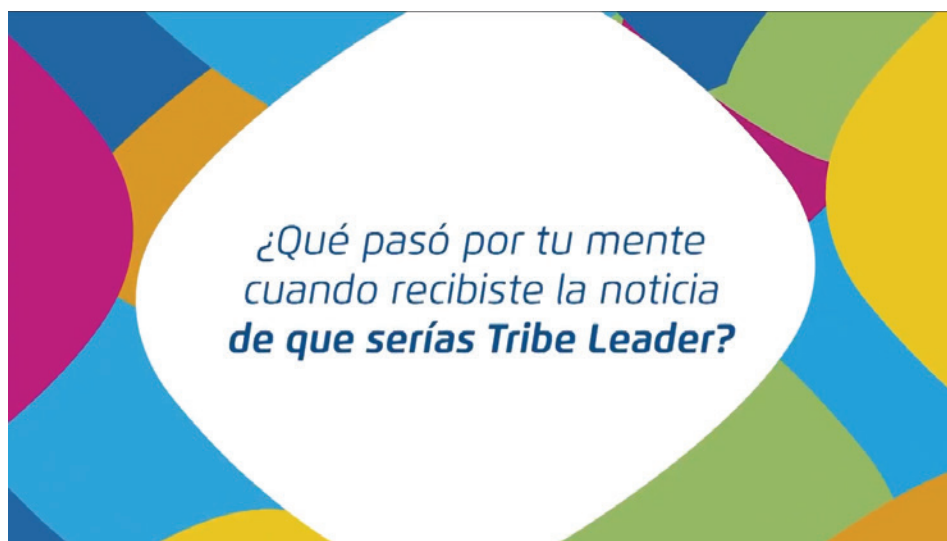
Fue el momento en que el gerente general comunicó a toda la organización que se estaba comenzando una etapa de transformación que dotaría a la organización de una *performance* más competitiva y orientada hacia las personas. Se trabajaron mensajes clave que apelaban a los beneficios que traería estos cambios para todos los miembros, además de los argumentos que daban cuenta del sentido de urgencia para virar a esta nueva manera de hacer las cosas.

Cabe destacar que los líderes de más alto nivel y de cada nuevo equipo fueron preparados previamente no solo para comunicar los cambios, sino también para representarlos. Esto quiere decir, ser líderes coherentes, transparentes y asertivos en la toma de decisiones y en las maneras de accionar bajo un modelo ágil.

La comunicación interna destacó el rol de los primeros líderes de las áreas en proceso de transformación, pues eran los pioneros en abrir el camino por donde todos transitarían en el futuro cercano. Para la organización, eran visto casi como héroes (véase la Figura 5).

**Figura 5**

*Impresiones de los tres tribe leaders*



*Nota.* De Tribe leaders en acción [video], por Comunicación Interna BCP, diciembre del 2022.

La experiencia de esta primera fase se cerró con reuniones de puertas abiertas con los líderes para recoger *feedback* sobre las inquietudes y temores de los trabajadores, quienes querían saber, principalmente, de qué manera iban a ser afectados. Es decir, trató del cierre del inicio formal de un diálogo cuyo tema principal fue cambiemos para seguir siendo líderes en el mercado.

#### 5.2.2 Fase 2: el diseño

En esta fase, algunos líderes y expertos agilistas determinaron el nuevo diseño de la estructura. Según el entrevistado 4, se trató de la etapa más difícil, porque, desde la comunicación interna, había que explicar la nueva estructura a los trabajadores. La complejidad de esta fase recae en que el modelo de agilidad es totalmente diferente a las estructuras clásicas y son muy pocas las organizaciones que han implementado la agilidad en el mundo.

#### 5.2.3 Fase 3: la conformación

En esta fase, se comunicó la manera en que se iban a conformar los nuevos equipos o *squats* (antes áreas) para que puedan responder a lo que este diseño de estructura organizacional esperaba. Sin dudas, lo más álgido fue la verificación de los nuevos *skills* o habilidades de los trabajadores.

Se comunicaron los nuevos requisitos para los puestos, por lo que los trabajadores postularon nuevamente. Se verificó que todos fueran reevaluados y que cumplieran con lo que se necesitaba para los nuevos equipos. Cabe destacar que, en el caso de que no se cumpliera con los nuevos requerimientos, el trabajador podía tener un nuevo plan de desarrollo a través de capacitaciones o su reubicación en otro puesto en el grupo Credicorp.

La reunión final de esta etapa consistió en la entrega de regalos a cada participante, el cual indicaba a qué *squat* (equipo) pertenecía.

#### 5.2.4 Fase 4: la preparación

En esta fase, una vez conformados los equipos, había que preparar y capacitar a todos sus integrantes para que empiecen a funcionar.

#### 5.2.5 Fase 5: la operación

En esta fase, lo más importante para la comunicación interna fue trabajar todos los elementos de pertenencia. El objetivo era cohesionar al equipo, pues muchos de ellos no se conocían. Un ritual muy significativo en esta fase fue el campanazo previo al inicio de la operación o activación del equipo.

### 5.3 Hallazgo 3: el área que construye cambios es construida, a su vez, por la transformación

La comunicación interna es un área cuyo principal aporte es ser un foco de asertividad, pues se trata de un área que transforma y, a su vez, de un área transformada. Todos los entrevistados coincidieron en que los miembros del Área de Comunicación Interna resolvían las dudas de los trabajadores y los motivaban a impulsar la transformación, pues ellos lideraban también el proyecto. Sin embargo, fueron también un área transformada, ya que no solo se destacó a varios de sus miembros a otros equipos, sino que dejó de estar vinculada a Recursos Humanos para depender del Área de *Marketing*. Sin duda, ello significó una apuesta mayor para cada uno de los miembros. Cabe mencionar que Comunicación Interna —al escuchar de cerca los miedos, dudas y cuestionamientos de todos los que se iban transformando— desarrolló un conjunto de mensajes clave enmarcado en la cultura Samay, pero también apelando a lo simple y cotidiano. De esta manera, la comunicación bidireccional empezó a fluir con éxito.

Por último, el entrevistado 3, mando alto, comentó lo siguiente:

Si queremos ser ágiles y nos define la innovación, entonces debemos salir de la comunicación tradicional del banco. Por eso, se usó caricaturas cuyo personaje principal fue la heroína Lacer, por las siglas del equipo que lideraba la transformación (Lean-Agile Center of Excellence) y su frase característica era “que la agilidad te acompañe siempre”. (comunicación personal, 2023)

#### Figura 6

*Lacer, el personaje de la transformación*



*Nota.* De [Video de presentación de Lacer], por Comunicación Interna BCP, diciembre del 2022.

El personaje de Lacer (Figura 6) generó expectativas porque representaba simbólicamente el cambio cultural que la organización necesitaba: transmitía cercanía, hacía tangible un concepto abstracto como la agilidad y anticipaba que venían nuevas prácticas, nuevas formas de trabajo y una transformación real del estilo de gestión. Su aparición actuó como una señal interna de que algo distinto estaba comenzando.

Asimismo, puso de moda la agilidad porque logró traducirla en un relato visual atractivo, fácil de entender y emocionalmente resonante. Lacer permitió que la agilidad dejara de percibirse como una metodología técnica reservada a especialistas y se convirtiera en un lenguaje común, accesible y compartido por toda la organización. Su presencia en piezas comunicacionales, capacitaciones y conversaciones cotidianas facilitó que la agilidad circulara, se normalizara y se integrara como parte de la identidad emergente del banco (véase Figura 6).

Buena parte del éxito de la transformación fue la cantidad y calidad de información a la que pudo acceder cada miembro de la organización para contrarrestar sus miedos naturales. En otras palabras, de la transparencia y coherencia en el diálogo interno de la organización dependía la confianza hacia los líderes y, por supuesto, hacia los caminos que estos tomaron en aras de la mejora de la empresa.

## 6. CONCLUSIONES

La comunicación interna es imprescindible para acompañar la transformación organizacional, pues logra sumar a los trabajadores al proyecto, lo que contrarresta miedos, rumores y potenciales desequilibrios producidos por la natural resistencia al cambio.

Sin el compromiso de la alta gerencia, el Área de Comunicación Interna no puede generar aportes, pues su contribución no se limita al nivel táctico, sino que concierne fundamentalmente al nivel estratégico.

El caso de transformación hacia la agilidad del BCP resulta emblemático no solo por tratarse de la primera organización peruana en hacerlo, sino porque presenta un modelo que une en fases lo cultural, lo digital y la agilidad.

## REFERENCIAS

Banco Central de Reserva del Perú. (s. f.). *Entidades financieras*. Recuperado en octubre del 2023 de <https://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>

Banco de Crédito del Perú. (s. f.). *Nosotros*. <https://www.viabcp.com/nosotros>

- Basford, T., & Schaninger, B. (2016, 11 de abril). *The four building blocks of change*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-four-building-blocks--of-change#/>
- Bermúdez C., (2022). Factores que influyen en el éxito de la implementación de la transformación digital. *Revista de Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 9(17), 69-75. <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2022.v9.n17.a112>
- Brandolini A., & González Frigoli, M. (2009). *Comunicación interna*. DIRCOM; La Crujía.
- Decreto Legislativo 1531 del 2022. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. 19 de marzo del 2022. Diario Oficial El Peruano. [https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA1531\\_LALEY.pdf](https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA1531_LALEY.pdf)
- Hanna, K. (2005) Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Ley 26702 de 1996. Por la cual se establece la "Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros". 9 de diciembre de 1996. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26702.pdf>
- Pipa Valladolid, V. (2022, 22 de octubre). Calidad y velocidad, claves en la transformación de las empresas bancarias [episodio de pódcast]. *ComputerWeekly*. <https://www.computerweekly.com/es/podcast/Calidad-y-velocidad-claves-en-la-transformacion-de-las-empresas-bancarias>
- Real Academia Española. (s. f.). Cambiar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 5 de septiembre del 2025, de <https://dle.rae.es/cambio?m=form>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H. (1999). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

# DEL DISCURSO AL DISEÑO: HACIA UNA ESTRATEGIA DE MARCA SISTÉMICA, RELACIONAL Y PROSPECTIVA

PILAR BERMUDEZ NUÑEZ\*  
Marduk Diseño Estratégico

Recibido: 31 de mayo del 2025 / Aceptado 11 de septiembre del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.7956>

**RESUMEN.** Este artículo analiza un caso real del sector de consumo masivo en el Perú, en el que una empresa líder en el sector de comida rápida enfrentó una situación común a las marcas maduras: la dificultad de sostener su relevancia simbólica y traducir su propósito en una dirección estratégica coherente. Desde la comunicación, el reto residía en reconstruir una narrativa identitaria que había perdido resonancia cultural y una estrategia fragmentada que ya era incapaz de articular la coherencia interna con la imagen externa de la empresa. Para abordar este desafío, se realizó una profunda investigación desde la perspectiva del diseño estratégico, que incorporó una diversidad de herramientas cualitativas de vanguardia. Tuvo como propósito develar las tensiones de los consumidores en diferentes contextos y escenarios. Además, se realizó un análisis cultural y de pensamiento de futuros que permitió construir un sistema de marca vivo, capaz de anticipar escenarios y activar vínculos simbólicos. La propuesta final abandona la lógica del *branding* como síntesis discursiva y plantea una marca que se configura desde las relaciones y el sentido compartido por los diferentes actores que intervienen en hacer realidad su promesa. En este enfoque, la comunicación deja de ser un desenlace para convertirse en una práctica que media entre la marca, la ambición de negocio, los consumidores y los futuros posibles.

**PALABRAS CLAVE:** estrategia de marca / comunicación relacional / diseño estratégico / *foresight* / usuario / sistema de sentido

---

\* Doctoranda en Filosofía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva por la Universidad Internacional de Andalucía, politóloga por la Universidad Nacional de Colombia, economista *cum laude* por la Universidad Santo Tomás, Colombia, interesada en prospectiva latinoamericana y estrategia de marca. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3785-3157>. Correo electrónico: pilar@marduk-design.com

## FROM DISCOURSE TO DESIGN: TOWARD A SYSTEMIC, RELATIONAL, AND FORWARD-LOOKING BRAND STRATEGY

**ABSTRACT.** This essay is based on a real case from the mass-consumption sector in Peru, where a leading fast-food company faced a challenge common to mature brands: difficulty sustaining its symbolic relevance and translating its purpose into a coherent strategic direction. From a communication standpoint, the challenge lay in an identity narrative that had lost cultural resonance and a fragmented strategy unable to connect internal coherence with external significance. A thorough investigation through strategic design—employing a range of cutting-edge qualitative tools—aimed to reveal consumer tensions across different contexts and scenarios. Cultural analysis and futures thinking were included to build a living brand system capable of anticipating scenarios and activating symbolic connections. The final proposal abandons the logic of branding as a mere discursive synthesis and instead envisions a brand configured through relationships and the shared meaning created by all actors who help make its promise real. Communication, in this approach, ceases to be a simple outcome and becomes a practice that mediates among the brand, business ambition, consumers, and possible futures.

**KEYWORDS:** brand strategy / relational communication / strategic design / foresight / user / meaning system

## DO DISCURSO AO DESIGN: RUMO A UMA ESTRATÉGIA DE MARCA SISTÊMICA, RELACIONAL E PROSPECTIVA

**RESUMO.** Este ensaio tem como base um caso real do setor de consumo de massa no Peru, em que uma empresa líder no segmento de fast-food enfrentava um desafio comum a marcas maduras: dificuldade em manter sua relevância simbólica e em traduzir seu propósito em uma direção estratégica coerente. Do ponto de vista da comunicação, o desafio estava em uma narrativa identitária que havia perdido ressonância cultural e em uma estratégia fragmentada, incapaz de articular coerência interna com significância externa. Uma investigação aprofundada por meio do design estratégico—com o uso de diversas ferramentas qualitativas de ponta—teve como objetivo revelar as tensões dos consumidores em diferentes contextos e cenários. Foram incluídas análise cultural e pensamento de futuros para construir um sistema de marca vivo, capaz de antecipar cenários e ativar vínculos simbólicos. A proposta final abandona a lógica do branding como mera síntese discursiva e propõe uma marca configurada a partir das relações e do sentido compartilhado pelos diferentes atores que tornam sua promessa realidade. A comunicação, nessa abordagem, deixa de ser um desfecho para tornar-se uma prática que media entre a marca, a ambição de negócio, os consumidores e os futuros possíveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** estratégia de marca / comunicação relacional / design estratégico / *foresight* / usuário / sistema de sentido

## 1. INTRODUCCIÓN: EL DESFASE ESTRUCTURAL EN LA ESTRATEGIA DE MARCA

Durante décadas, la estrategia de marca se ha establecido a partir de la premisa de que una marca bien construida es aquella capaz que permite generar mensajes claros, memorables y consistentes. Esta concepción, respaldada por modelos publicitarios clásicos y aún arraigada en muchos manuales de *marketing*, privilegia la narrativa sobre la relación, el propósito sobre la práctica y el control simbólico sobre la adaptabilidad cultural. No obstante, en un entorno comunicacional saturado, fragmentado y volátil como el actual, estas premisas se enfrentan a límites evidentes.

En ese sentido, definir el propósito de marca se ha convertido en una práctica estandarizada, en la que diversos equipos estratégicos y creativos buscan condensar en una frase inspiradora la esencia del negocio, su diferenciación y su impacto social. Además, se espera que dicha frase tenga fuerza sonora, consistencia estratégica y atractivo comercial. A pesar de que muchos crean frases brillantes, pocas de estas se traducen en decisiones, acciones o experiencias tangibles que puedan sostenerse más allá de una campaña. El propósito, en su forma discursiva, ha sido domesticado por el *marketing*: aspiracional, pero no operativo; inspirador, pero no accionable.

Corregir este desfase entre lo que la marca dice ser y lo que efectivamente logra sostener simbólicamente en su ecosistema relacional es uno de los mayores desafíos contemporáneos para la estrategia de marca y las comunicaciones. A mayor sofisticación narrativa, mayor riesgo de desconexión con las realidades culturales y con las personas que se espera movilizar. Entonces, la marca se convierte en un artefacto simbólico encerrado, incluso secuestrado en su propio relato. De ahí que se hable de propósito, autenticidad, transformación y conexión, pero se actúe desde la repetición, la complacencia y, con frecuencia, desde el cliché construido detrás del escritorio de los equipos involucrados.

Frente a lo anterior, este artículo propone una relectura del trabajo estratégico de marca desde tres perspectivas que se articulan y retroalimentan entre sí. La primera es el pensamiento sistémico, que permite comprender la marca como un sistema vivo de relaciones que atraviesa lo cultural, lo tecnológico, lo funcional, lo emocional y lo operativo. La segunda es una perspectiva relacional, que desplaza la lógica emisiva de la comunicación y la reemplaza por una lógica de coconstrucción de sentido. Finalmente, una mirada prospectiva, que invita a romper con el presentismo funcional y a diseñar desde escenarios posibles y deseables que permitan a la marca actuar hoy con conciencia del mañana.

Estas tres dimensiones no se presentan como un marco teórico abstracto, sino como fundamentos prácticos y necesarios para abordar casos reales, como el que se

analiza en este artículo. A partir de una experiencia de rediseño estratégico, se examina cómo configurar la comunicación, no como el final o fin último de un proceso, sino como la expresión visible de un sistema estratégico más profundo, anclado en tensiones culturales, verdades humanas y futuros en construcción.

## 2. CONTEXTO: UNA MARCA MADURA FRENTE AL AGOTAMIENTO SIMBÓLICO

La marca analizada es una empresa nacional de consumo masivo con más de tres décadas de presencia en el mercado. Se trata de una marca que, en su momento, logró una profunda conexión cultural con el consumidor peruano, tras construir un lugar simbólico fuerte en el imaginario urbano y una percepción de familiaridad que la distinguía de competidores internacionales.

No obstante, con el paso del tiempo, su discurso se volvió repetitivo y su propuesta de valor comenzó a diluirse. Esta situación se hizo más crítica en el contexto actual de la categoría, pues ha enfrentado una fuerte presión competitiva en dos frentes. Por un lado, el ingreso de marcas globales que operan con arquitecturas de marca sólidas e inversiones publicitarias constantes. Por otro lado, la proliferación de propuestas informales que, sin necesidad de una marca formal, logran generar experiencias atractivas para el consumidor —particularmente entre los más jóvenes— y alcanzar reconocimiento gracias a la viralidad que hoy permiten las plataformas de las redes sociales.

Este entorno puso en evidencia el problema de comunicación central que enfrentaba la marca: había quedado atrapada en una narrativa funcional y promocional, y desconectada de las nuevas sensibilidades culturales. Su posicionamiento ya no tenía resonancia emocional ni simbólica, a pesar de continuar ostentando el liderazgo en términos de participación de mercado. Definitivamente, aun con el buen desempeño de la marca, su dimensión afectiva se empezaba a erosionar de forma importante y, con ello, su capacidad de diferenciación profunda. El vínculo que antes era espontáneo y emocional se había convertido en una elección práctica, casi inercial. En un escenario donde las marcas deben generar significado para las personas, esta pérdida de densidad simbólica representaba un riesgo estratégico de fondo.

Más allá de los indicadores de *performance*, la preocupación residía en el vacío comunicacional en términos de sentido. El lenguaje de la marca había dejado de representar las conversaciones culturales contemporáneas y las tensiones reales del usuario, aquellas en las que aún podría participar o generar valor. El tono, los mensajes y los códigos seguían funcionando técnicamente, pero lo hacían desconectados de los deseos, aspiraciones y contradicciones emergentes, lo que sin duda erosionaba su relevancia en el mediano plazo.

Desde el interior de la organización, el diagnóstico fue igualmente claro, aunque se expresó en otros términos. Los equipos de marca, movilizados por el deseo de hacer las cosas mejor, eran conscientes de la necesidad de expresarse, en sus decisiones y en sus comunicaciones cotidianas, de forma alineada con su propósito marcario y su significado cultural. Sin embargo, carecían de mecanismos estratégicos para activar dicha necesidad de manera coherente y significativa.

Lejos de un equipo desanimado, lo que predominó fue una inquietud creativa: la necesidad urgente de encontrar un camino que permitiera evolucionar sin traicionarse, avanzar sin recurrir a fórmulas vacías y a proponer sin impostar. Se trataba, en términos comunicacionales, de recuperar una voz propia, con sentido y significado; no desde el artificio narrativo, sino desde una estrategia que permitiera rearticular lo que la marca era, lo que aspiraba a ser y lo que efectivamente lograba sostener en su relación con los demás.

El desafío no fue solamente técnico —rediseñar piezas, cambiar campañas o reformular mensajes—, sino profundamente cultural: reconstruir una estrategia de marca que devolviera sentido al quehacer cotidiano, claridad al propósito institucional y, sobre todo, potencia simbólica a la experiencia de marca. La comunicación no debía ser el maquillaje del cambio, sino el lugar donde el cambio comenzara a ser posible.

### 3. DESAFÍO: CONSTRUIR SENTIDO EN UN SISTEMA COMPLEJO

El encargo estratégico recibido por el equipo no se limitaba a reformular una campaña ni a encontrar un nuevo *claim* inspirador. El desafío era estructural y, por tanto, radicalmente distinto. Lo que estaba en juego no era solo qué decir, sino desde dónde se hablaba, con quiénes se dialogaba y cómo se sostenía simbólicamente la propia existencia de la marca. En lugar de preguntarse qué comunicar, la pregunta que originó todo este proceso fue la siguiente: ¿qué sistema de sentido necesitamos reconstruir para que la marca vuelva a tener relevancia y coherencia cultural en este tiempo?

Esto implicaba, en primer lugar, entender al consumidor no como un *target* transaccional, sino como un sujeto cultural inmerso en tensiones simbólicas, económicas, emocionales y generacionales. Es decir, el consumidor ya no podía ser analizado únicamente por sus decisiones de compra, sino por las narrativas que habitaba, las emociones que sentía y las contradicciones que movilizaban sus elecciones cotidianas. Su vínculo con la marca no se definía solamente por atributos, sino por cómo la marca encajaba en su mapa de sentido personal y colectivo.

En segundo lugar, una exigencia fue redefinir el rol de la marca en ese sistema cultural: no como emisor de verdades ni como protagonista de un relato unidireccional, sino como un actor relacional que interpreta, se adapta, dialoga y responde. En otros

términos, una marca que deja de hablar sobre sí misma y comienza a hablar desde su entorno y con este. Ello desplazó el centro de gravedad de la marca desde la identidad hacia la interacción.

Tercero, se requería diseñar una arquitectura estratégica flexible pero consistente, capaz de sostener decisiones en múltiples niveles: desde el producto hasta el servicio y desde el tono narrativo hasta la experiencia en cualquier punto de contacto. Esta estrategia no podía ser una suma de partes, sino un sistema vivo capaz de mantener su coherencia simbólica aun cuando se expresara de formas distintas en distintos canales.

Por último, fue fundamental activar ese sistema no con herramientas tradicionales de transmisión, sino con herramientas de construcción de vínculo. Esto implicaba que la comunicación debía dejar de ser vista como *output* para empezar a funcionar como un tejido relacional; es decir, como el espacio donde los significados se manifiestan e interactúan, y permiten experimentar el valor cultural de la marca.

Asumir este reto requería, además, un cambio metodológico profundo. Por ello, se optó por un enfoque que integrara herramientas de investigación cualitativa, análisis cultural, pensamiento de diseño y *foresight*. No se trataba de probar ideas preexistentes ni de validar hipótesis, sino de explorar activamente nuevas formas de habitar la categoría, con el fin de resignificar atributos estancados desde la voz de los consumidores y de imaginar futuros posibles para la marca. Dada esta premisa, el proceso no se concibió como lineal o estandarizado, sino como iterativo, sensible a los hallazgos y capaz de abrazar la incertidumbre o la nueva información.

Esta decisión metodológica no solo respondía a una convicción filosófica, sino también a una necesidad táctica: para reconstruir sentido, primero hay que desnaturalizar lo que se da por obvio. Y eso no se logra desde la linealidad del *brief*, sino desde el coraje de entrar en zonas grises, como las del no saber, las del no decir y las del no encajar.

En suma, el reto no era ajustar el discurso de la marca, sino reconstruir sus cimientos simbólicos desde una lógica relacional, cultural y prospectiva. Solo desde ahí podía volver a conectar con el presente y proyectarse hacia futuros posibles, sin perder su integridad ni su propósito.

## 4. ESTRATEGIAS APLICADAS: ESCUCHAR, ANALIZAR, DISEÑAR Y ANTICIPAR

### 4.1 Investigación con usuarios: escuchar más allá del producto

El proceso se inició con una investigación profunda basada en diarios digitales aplicados a una muestra diversa de consumidores. Durante varios días, los participantes compartieron, en sus propios términos, sus emociones, hábitos, frustraciones y deseos alrededor

del acto de comer, de compartir y de construir relaciones con significado. El objetivo no era preguntar por la marca, sino por la vida y, a partir de ello, establecer puentes estratégicos que construyan significado.

Estos diarios permitieron captar microrrelatos cotidianos que revelaron tensiones estructurales: el deseo de cuidarse frente al impulso de gratificarse, la aspiración de progreso frente a las limitaciones económicas, el orgullo nacional frente a la fatiga de los discursos patrióticos, entre otros. La diversidad de formatos (texto, audio, imagen y video) generó un corpus amplio, cargado de afectividad y espontaneidad.

#### **4.2 Herramientas antropológicas: observar desde el contexto**

Para complementar esta escucha íntima, se aplicaron técnicas inspiradas en la antropología que parten de la observación participante en puntos de consumo, interceptaciones en espacios públicos y mapeo de experiencias en competencia directa e indirecta. Estas observaciones revelaron comportamientos que no eran verbalizados: rituales personales, decisiones contradictorias y emociones emergentes. En vez de validar hipótesis de *marketing*, se buscó captar fricciones reales.

#### **4.3 Análisis estratégico colaborativo: decodificar con el cliente**

Toda esta información fue analizada en sesiones de trabajo abiertas, en las que participaron representantes de distintas áreas de la empresa: Marca, Operaciones, *Marketing*, Experiencia y Producto. El objetivo fue romper silos y construir un sentido compartido. Los hallazgos no se presentaron como un reporte cerrado, sino como una provocación destinada a generar conversación.

El análisis se organizó en capas: desde tensiones humanas amplias hasta oportunidades concretas de activación. Este enfoque permitió entender no solo lo que los usuarios decían, sino también lo que implicaban sus emociones, lo que estaba en juego simbólicamente y cómo eso podía ser traducido en una plataforma estratégica viva.

#### **4.4 Diseño de territorios y prototipos estratégicos**

Las tensiones detectadas fueron transformadas en territorios estratégicos y definidos como espacios de significación donde la marca podía actuar con coherencia y potencia simbólica. Cada territorio fue explorado mediante narrativas prototipo que estaban inspiradas en arquetipos, metáforas culturales y promesas relevantes.

Estos prototipos fueron discutidos en talleres de cocreación interna y luego iterados con consumidores, pero no como testeos tradicionales, sino como espacios de conversación en profundidad. El objetivo nunca fue que los usuarios eligieran la estrategia, sino que ayudaran a afinar su resonancia y detectar sus límites simbólicos.

#### 4.5 Arquitectura estratégica y activación futura

A partir del territorio elegido, se diseñó una arquitectura estratégica que articulaba el *insight* del consumidor, los atributos y beneficios de la marca, sus principios estratégicos de evolución y, por supuesto, su promesa y esencia. Entonces, la marca dejó de concebirse como una historia por contar para convertirse en un sistema de sentido que se manifiesta en acciones, experiencias, relatos y rituales.

Finalmente, se trabajaron escenarios de futuros con base en señales culturales emergentes: el agotamiento del relato nacionalista, la reconfiguración de la gastronomía, la informalización del lujo cotidiano, entre otros. Esta mirada permitió integrar herramientas de prospectiva en la estrategia, lo que aseguró una plataforma con capacidad de adaptación y proyección simbólica.

### 5. LA COMUNICACIÓN COMO ARQUITECTURA DE COHERENCIA

Desde una mirada contemporánea de la comunicación, la marca no puede reducirse a su identidad visual, a su narrativa publicitaria ni a sus campañas episódicas. Pensar la marca únicamente como un emisor de mensajes diseñados o como una estética reconocible en el mercado no solo es insuficiente, sino que también es contraproducente para su sostenibilidad simbólica. La marca, en tanto fenómeno comunicacional, es una práctica relacional continua entre una organización, sus públicos y el contexto sociocultural en el que se inscribe. Su sentido no está dado ni fijado de una vez para siempre: se produce, se disputa y se transforma en la interacción.

Por eso, uno de los hallazgos más significativos de este proyecto fue la resignificación profunda del rol que cumple la comunicación en el ecosistema de marca. Tradicionalmente, y aún hoy en muchas organizaciones, la comunicación es concebida como un vehículo de difusión o amplificación, es decir, un canal por el que se transmite un mensaje ya definido a una audiencia supuestamente pasiva. Desde esta lógica, el valor de la comunicación reside en su capacidad de generar cobertura, recordación, *engagement* o conversión, lo que se mide casi con exclusividad por indicadores de *performance*.

No obstante, el proceso vivido en este proyecto reveló otra posibilidad: entender la comunicación no como una etapa final ni como una ejecución de algo previamente resuelto, sino como un dispositivo transversal de construcción de sentido. La comunicación aparece entonces no como última milla, sino como primera capa, es decir, como la interfaz viva donde se entrecruzan narrativa, experiencia, rituales, decisiones tácticas y visión estratégica.

Esta concepción permite entender la comunicación como una arquitectura de coherencia simbólica o como el espacio donde se comprueba si lo que la marca dice coincide con lo que hace, si lo que promete se materializa y si lo que defiende se traduce

en acción. La comunicación deja así de ser una instancia decorativa para convertirse en la manifestación tangible de la estrategia: su forma de hacerse presente y legible en el mundo.

En este sentido, comunicar es construir vínculo, activar interpretación y habilitar sentido compartido. La comunicación se convierte en el sistema operativo simbólico, cuya potencia ya no radica únicamente en la claridad del mensaje, sino en la capacidad de generar resonancia estructural entre el propósito, las experiencias del consumidor y las tensiones culturales del contexto.

Este enfoque exige, también, una transformación organizacional. En lugar de asumir que los equipos de comunicación entran al final del proceso para darle forma a lo estratégico, se plantea la necesidad de su participación temprana en los espacios donde se define el foco, la tensión y la ambición de la marca. Ya no se trata de traducir una estrategia en piezas, sino de coconstruir el marco simbólico desde el cual esa estrategia cobrará sentido y será interpretada.

Esto implica reconfigurar la pregunta base del trabajo comunicacional. Ya no basta con preguntarse cómo decimos algo de forma creativa, clara o impactante. Aunque, esa pregunta sigue siendo útil, es secundaria. La pregunta prioritaria sería: ¿qué vínculo queremos generar con este acto comunicacional? En lugar de optimizar la forma, se empieza por interrogar la intención relacional: ¿qué habilita esto?, ¿qué resignifica?, ¿qué disputa?, ¿qué provoca?, ¿qué confirma?

Por eso, cada uno de los actos de marca —como la estética del punto de venta, el diseño de promociones, el lenguaje gráfico y verbal, la atención presencial o digital, los menús, el *packaging*— fue abordado desde su potencia simbólica; por lo tanto, como un portador de sentido y una manifestación del relato de la marca. Así, en vez de construir primero una estrategia y luego comunicarla, se entendió que cada punto de contacto constituía en sí parte de esa estrategia. La línea entre comunicación y operación se borró: ya no había *backstage*.

Desde esta lógica, la comunicación no puede fragmentarse en campañas y contenidos. Necesita pensarse como sistema simbólico de relación. Un sistema que, en el caso trabajado, permitió reorganizar las decisiones tácticas bajo un marco coherente, definir límites a ciertos lenguajes —como el uso del humor tan relevante en la comunicación peruana—, resignificar el tono institucional y explorar nuevos formatos narrativos que nacen desde la escucha y no desde la imitación de tendencias.

Este cambio de paradigma, una vez consolidado, redefine también el rol de los profesionales de la comunicación. Ya no son intérpretes visuales o narrativos de una verdad estratégica previamente establecida, sino arquitectos del vínculo: curadores del sistema de relaciones simbólicas entre marca, cultura y consumidor. Y eso, lejos de reducir su campo de acción, lo expande de forma radical.

En este artículo se sostiene, por tanto, que el aporte más urgente de la comunicación de marca hoy no está en su creatividad estética ni en su eficiencia técnica, sino en su capacidad de generar sentido desde la relación. De ese reconocimiento, nace la posibilidad de que las marcas no solo se comuniquen mejor, sino que se comuniquen mejor con el mundo. Este enfoque no busca moralizar la estrategia de marca. No se trata de exigir a todas las marcas un posicionamiento político o una agenda transformadora, sino de reconocer que toda marca habita y construye mundo, y que, por lo tanto, no es inocua. Las marcas y sus comunicaciones producen imaginarios, legitiman hábitos, amplifican voces y silencian otras.

Este nivel de trabajo trasciende en el diseño de marca tradicional, que muchas veces se reduce a un manual gráfico o a un set de *claims* aspiracionales. En este caso, la comunicación se concibió como una práctica sostenida por una arquitectura de sentido coherente, en la que lo simbólico y lo operacional se pensaban de manera integrada.

Lo que este caso demuestra, y lo que este artículo busca defender, es que la comunicación de marca debe asumirse como un campo de diseño estructural y no como un departamento o una función aislada. Solo desde esta mirada ampliada es posible generar marcas verdaderamente relacionales, que no repitan fórmulas vacías, sino que generen sentidos pertinentes, deseables y culturalmente activos.

## **6. CONEXIONES CON EL CAMPO ACADÉMICO: UN APOORTE DESDE LA PRÁCTICA**

El enfoque desarrollado en este proyecto contribuye al campo de la comunicación de marcas por lo menos en tres planos.

### **6.1 Aporte epistemológico: repensar la marca como fenómeno comunicacional relacional**

Desde la tradición de los estudios de comunicación, especialmente aquellos influenciados por Eliseo Verón y Bruno Latour, este trabajo aporta una perspectiva que concibe la marca como una red de prácticas que produce sentido y no solo como un mensaje que será transmitido. De esta manera, la marca se convierte en un actor que participa de la construcción social de la realidad, cuya comunicación se define tanto por sus dichos como por sus hechos.

### **6.2 Aporte metodológico: integrar investigación, diseño y prospectiva**

El proceso evidenció cómo se puede articular una investigación cualitativa con metodologías de diseño estratégico y herramientas de *foresight*. Esta integración es clave para evolucionar hacia una práctica comunicacional más robusta, capaz no solo de limitarse

a reaccionar al presente, sino también a anticipar y generar sentido desde lo emergente. En ese sentido, este enfoque puede servir de modelo para proyectos en otras categorías que enfrentan contextos inciertos, tensiones culturales fuertes o saturación narrativa.

### **6.3 Aporte ético: comunicar es asumir una posición en el mundo**

Finalmente, este enfoque revela el potencial ético de la comunicación de marca. Lejos de ser neutra o meramente funcional, toda acción comunicacional implica una toma de posición. Este proyecto dejó en evidencia que las marcas no solo deben preguntarse qué quieren vender o decir, sino también qué formas de relación quieren habilitar, qué imaginarios quieren reforzar, qué narrativas quieren desarmar. Bajo esta lógica, el trabajo de comunicación se convierte en una práctica situada, sensible al contexto y con impacto en los vínculos sociales. Comunicar no es solo seducir: es participar en la configuración de sentidos colectivos. Eso exige responsabilidad simbólica.

## **7. CONCLUSIÓN: UNA INVITACIÓN CRÍTICA A REPENSAR LA COMUNICACIÓN DE MARCAS**

Este artículo ha buscado mostrar, desde la práctica, cómo el trabajo comunicacional de las marcas puede y debe transformarse si se desea que estas conserven su relevancia en una cultura en constante mutación. El caso analizado permitió identificar con claridad un problema de comunicación estructural: una marca reconocida que, si bien conservaba su notoriedad y liderazgo en términos de presencia de mercado, había perdido su capacidad de generar un vínculo simbólico profundo con sus usuarios. Su posicionamiento, anclado en claves funcionales y promocionales, había dejado de operar como promesa cultural, por lo que quedó desfasado frente a las nuevas sensibilidades sociales, culturales y emocionales.

Frente a este desajuste, la solución no fue puramente narrativa, sino profundamente estratégica. No se trataba simplemente de encontrar un nuevo mensaje ni de renovar las campañas con mayor emotividad o creatividad, sino de repensar el sistema de relaciones que permite a una marca habitar culturalmente su categoría. El proceso permitió construir una arquitectura relacional viva: una estructura estratégica que no solo reflejaba las aspiraciones de la marca, sino capaz de interactuar con las tensiones de los consumidores, anticipar transformaciones del entorno y sostener decisiones comunicacionales con coherencia simbólica.

Uno de los aprendizajes más poderosos de esta experiencia fue entender que la comunicación no se puede seguir concibiendo como un resultado final, es decir, como una serie de piezas, campañas o mensajes que traducen una estrategia ya definida. La comunicación, en este modelo ampliado, opera como el sistema operativo de la marca:

es el conjunto de procesos, decisiones y expresiones que le permite estar en el mundo, generar sentido, construir vínculos sostenibles, anticipar futuros deseables y activar su promesa más allá de las palabras.

En este sentido, quienes trabajan en el ámbito de la comunicación deben reformular su aproximación a las marcas. En lugar de percibir las como identidades fijas que necesitan ser contadas con mayor efectividad, es necesario comprenderlas como redes vivas de relaciones. Esta lectura relacional exige dejar atrás los enfoques cerrados y adoptar una mirada más abierta, flexible y dialógica.

Asimismo, es fundamental diseñar plataformas estratégicas que integren el análisis cultural como insumo estructural, que incorporen la escucha activa como método de aprendizaje continuo y que se sirvan del pensamiento de futuros para trazar horizontes de posibilidad más allá del presente inmediato. Estas plataformas no deben concebirse como herramientas estáticas, sino como marcos adaptativos que evolucionan junto con la marca y su ecosistema.

A lo largo del proyecto quedó también en evidencia que la consistencia narrativa, aunque valiosa, no puede ser el único criterio rector. En un mundo cambiante, resulta más importante asegurar que haya coherencia cultural entre lo que la marca dice, lo que hace y lo que representa, que limitarse a repetir los mismos relatos. La obsesión por la uniformidad puede volver rígida a una marca, impidiéndole evolucionar con su tiempo. Por el contrario, una marca coherente culturalmente es aquella que se permite adaptarse sin perder su eje simbólico.

Finalmente, comunicar no es únicamente transmitir un mensaje, sino asumir una postura en un campo simbólicamente cargado. Toda comunicación interviene en el tejido cultural, reproduce o desafía imaginarios, activa o silencia voces. Por eso, las decisiones comunicacionales deben leerse como actos de responsabilidad simbólica y no como simples operaciones de *marketing*.

La comunicación de marcas enfrenta hoy un desafío decisivo: dejar atrás fórmulas gastadas, automatismos narrativos y repeticiones, para dar paso a una práctica más consciente, situada y comprometida con la producción de nuevos sentidos. Esta tarea no nace del miedo a lo que se deja atrás, sino de la convicción de que es posible construir relaciones más honestas y relevantes con los públicos. En última instancia, esa es la propuesta que deja este artículo: no basta con decir mejor; es necesario diseñar mejor lo que decimos, desde el entendimiento profundo de lo que somos, lo que representamos y lo que podemos llegar a ser.

# LA LETRA COMUNICA: LA TIPOGRAFÍA COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN GRÁFICA. EL CASO DE “¡TU DISTANCIA ES MI PROGRESO!” DE PLAZA VEA\*

CÉSAR CARRIÓN OSORES\*\*  
Universidad de Lima

ROCÍO VILLACORTA CALDERÓN\*\*\*  
Universidad de Lima

Recibido: 15 de enero del 2025 / Aprobado: 11 de abril del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.7874>

**RESUMEN.** La letra como elemento de expresión gráfica es un importante recurso que transmite no solo ideas, sino también cultura. En el Perú, su desarrollo ha experimentado una evolución acelerada en los últimos años, particularmente consolidada con la gráfica popular denominada *letra chicha*. Originalmente, se la ha utilizado en carteles promocionales de conciertos populares de chicha, cuya estética representa la fusión de culturas derivada de las diversas oleadas migratorias en el país y cuyo uso y variación se han integrado como parte importante de la identidad peruana y han trascendido en diversos sectores del país, incluso en el medio publicitario. Por ello, la presente investigación se centra en el estudio de la letra chicha como medio de expresión gráfica en la campaña “¡Tu distancia es mi progreso!” de Plaza Vea, desarrollada por la agencia Fahrenheit DDB en el 2020, en el contexto de la pandemia de COVID-19. Los carteles utilizados en dicha campaña fueron creados por Elliot Tupac y el colectivo Carga Máxima, reconocidos artistas nacionales del mundo del *lettering* (letra dibujada) estilo chicha. Uno de los hallazgos fue que la letra utilizada es un elemento clave en dicha campaña, cuyo objetivo fue generar empatía en un contexto de crisis por la pandemia de COVID-19, pues reforzó y consolidó el significado lingüístico de las frases típicas del argot cotidiano peruano.

**PALABRAS CLAVE:** *lettering* / identidad / estética chicha / COVID-19 / Elliot Tupac / Carga Máxima.

---

\* El presente artículo fue publicado originalmente como nota académica en el repositorio de la Universidad de Lima.

\* Docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima. Código ORCID <https://orcid.org/0009-0004-5450-8587>. Correo electrónico: [ccarrion@ulima.edu.pe](mailto:ccarrion@ulima.edu.pe).

\*\*\* Docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima. Código ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8777-656X>. Correo electrónico: [rvilla@ulima.edu.pe](mailto:rvilla@ulima.edu.pe).

## LETTERING COMMUNICATES: TYPOGRAPHY AS A MEANS OF GRAPHIC COMMUNICATION CASE: "YOUR DISTANCE IS MY PROGRESS!" BY PLAZA VEA

**ABSTRACT.** Lettering as an element of graphic expression is an important resource that conveys not only ideas but also culture. In Peru, its development has undergone accelerated evolution in recent years, particularly strengthened by the popular graphic style known as letra chicha. Originally used in promotional posters for concerts of this musical genre, its aesthetics represent a fusion of cultures derived from various migratory waves in the country. Its use and variations have become an important part of Peruvian identity and have transcended into different sectors, including advertising. For this reason, the present research focuses on the study of letra chicha as a medium of graphic expression in the "Your Distance Is My Progress!" campaign by Plaza Vea, developed by the agency Fahrenheit DDB in 2020 during the COVID-19 pandemic. The posters used in the campaign were created by Elliot Tupac and members of the Carga Máxima collective, renowned Peruvian artists in the chicha-style lettering field. One of the findings is that the lettering used is a key element in the campaign, whose objective was to generate empathy in a crisis context caused by the COVID-19 pandemic, as it reinforced and strengthened the linguistic meaning of typical expressions from everyday Peruvian slang.

**KEYWORDS:** lettering, identity, chicha aesthetics, COVID-19, Elliot Tupac, Carga Máxima.

## A LETRA COMUNICA: A TIPOGRAFIA COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO GRÁFICA CASO: "A SUA DISTÂNCIA É O MEU PROGRESSO!" DA PLAZA VEA

**RESUMO.** A letra, como elemento de expressão gráfica, é um recurso importante que transmite não apenas ideias, mas também cultura. No Peru, seu desenvolvimento passou por uma evolução acelerada nos últimos anos, particularmente consolidada com a gráfica popular conhecida como letra chicha. Originalmente utilizada em cartazes promocionais de shows desse gênero musical, sua estética representa a fusão de culturas derivada das diversas ondas migratórias no país. Seu uso e variações tornaram-se parte importante da identidade peruana e se expandiram para diversos setores, inclusive o publicitário. Por isso, esta pesquisa se concentra no estudo da letra chicha como meio de expressão gráfica na campanha "A Sua Distância é o Meu Progresso!", da Plaza Vea, desenvolvida pela agência Fahrenheit DDB em 2020, no contexto da pandemia de COVID-19. Os cartazes utilizados nessa campanha foram criados por Elliot Tupac e pelos representantes do coletivo Carga Máxima, reconhecidos artistas peruanos do lettering no estilo chicha. Um dos achados foi que a letra utilizada constitui um elemento-chave da campanha, cujo objetivo era gerar empatia em um contexto de crise provocado pela pandemia de COVID-19, pois reforçou e consolidou o significado linguístico das expressões típicas do argot cotidiano peruano.

**PALAVRAS-CHAVE:** lettering, identidade, estética chicha, COVID-19, Elliot Tupac, Carga Máxima.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1 Objetivo general

Evidenciar el uso de la letra chicha como medio de comunicación lingüística y gráfica (o visual) a través del caso “¡Tu distancia es mi progreso!” de Plaza Vea.

### 1.2 Objetivos específicos

- Reconocer los elementos de la letra chicha en la gráfica publicitaria de los anuncios de la campaña “¡Tu distancia es mi progreso!” de Plaza Vea.
- Analizar la composición, anatomía de la letra chicha y el uso del color en los diferentes anuncios de la campaña.
- Determinar las motivaciones de la campaña para convertir los anuncios en medios de conexión e identificación cultural y estética con la población usuaria.

## 2. INTRODUCCIÓN

La letra chicha, junto a otros elementos gráficos relacionados con el color, adquirió protagonismo desde inicios de 1980, lo que originó nuevas manifestaciones y expresiones culturales como producto de la migración a Lima de sectores que buscaron nuevas oportunidades en la capital. Por ello, su naturaleza gráfica se vincula a diferentes facetas de la variada herencia cultural peruana. Si bien, al principio, fue rechazada por diferentes razones de índole sociocultural, poco a poco ha ganado espacio y su inclusión en la praxis visual publicitaria que es tendencia en la actualidad.

Diferentes factores apoyaron este cambio de perspectiva. Primero, fue el interés de los artistas en estas manifestaciones populares y el surgimiento de una nueva mirada hacia lo que significa el arte. Luego, en los últimos años, se priorizó la tendencia internacional centralizada en los intereses del consumidor: la importancia que concede a la fusión y al mestizaje, que valorizan lo auténtico y lo propio, y el hecho de que el consumidor se mueve en un mundo cada vez más cosmopolita y globalizado. Como anota Quiñones, el consumidor “muestra apertura para incorporar cultura, saberes y sabores foráneos, pero conservando la mística/esencia local. La fusión de ambos mundos es lo que el consumidor de hoy encuentra atractivo” (2019, p. 132).

Asimismo, la técnica del *lettering* o letra dibujada ha ido estilizándose y perfeccionándose, por lo que ha calado en los últimos años en diversos estratos sociales como un medio de comunicación gráfica. En ese sentido, en la publicidad se ha utilizado el mensaje implícito que refleja las características de esta técnica en la letra chicha (*lettering* popular peruano) y ha recurrido a ella como medio de expresión que representa

una parte de la cultura e identidad de los peruanos en diversas campañas, como la del 2017 por Huawei y del 2020 por Falabella y Plaza Veja, entre las más recientes.

No obstante, si bien existe abundancia de información respecto a esta tipografía, tanto en su rol de transmisor de información lingüística como en el estudio de su forma y valor gráfico, existe poca información teórica respecto a la relación entre letra y sociedad en el contexto sociocultural peruano. Por tal motivo, en este artículo se analiza la campaña publicitaria “¡Tu distancia es mi progreso!” de Plaza Veja, desarrollada por la agencia Fahrenheit DDB, con la participación de dos de los más conocidos representantes del *lettering* popular peruano: Elliot Tupac y Carga Máxima (Alinder Espada y Azucena Del Carmen Cabezas). Esta campaña se presentó en el 2020 durante la pandemia de COVID-19 y las fuertes medidas de confinamiento y distanciamiento social que se aplicaron en el país, por lo que las frases que se incluyeron en dicha campaña fueron un llamado de aliento y motivación para que los peruanos sobrelleven dicho contexto.

A continuación, se hace un recorrido contextual sobre el desarrollo de la letra chicha en el marco del diseño gráfico peruano y su relación con los cambios socioculturales del Perú (migración y desarrollo de la gráfica popular), con el fin de analizar el uso estético y la razón de esta letra en la campaña gráfica.

### 3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### 3.1 La letra como medio de comunicación gráfica

Diferentes estudios valoran la naturaleza mixta de la letra. Por un lado, es un signo lingüístico que sirve para leer y, por el otro, es un signo visual que expresa y comunica (Pineda Cruz & Kloss, 2015, párr. 2). Respecto a la elección del tipo de letra, Pérez (2010) ha indicado que se debe tener en cuenta el tema, el contexto en el que se aplica, el público y la composición, además de la elección cuidadosa de sus características gráficas:

La forma de las letras, sus terminaciones, el color, su tamaño, se convierten en factores que, más allá de lo visual, comunican y provocan una reacción, una emoción, marcan una diferencia, se destacan por alguna razón y corroboran la idea de que se puede hallar algo más que el mensaje lingüístico en la tipografía. (Pérez, 2010, pp. 12-13).

El diseño gráfico y la publicidad utilizan este sentido dual de la letra para sus propósitos, es decir, el uso correcto y atinado de la letra como imagen y texto a la vez enriquecerá la intención y la transmisión de un mensaje.

La forma de la letra ha evolucionado a lo largo de la historia reflejando valores y simbolismos socioculturales. Según Domínguez Ruiz (2018), las letras son artefactos culturales que varían según el contexto histórico y como ejemplos históricos incluyen

las Serif del Renacimiento inspiradas en Roma, las gruesas de la Revolución Industrial para anuncios publicitarios y las Sans Serif de principios del siglo xx, asociadas a las corrientes vanguardistas.

Las palabras de A. Monjo (2001), como se cita en Universidad Nacional de Quilmes (s. f.), revelan el importante rol de la tipografía como elemento gráfico:

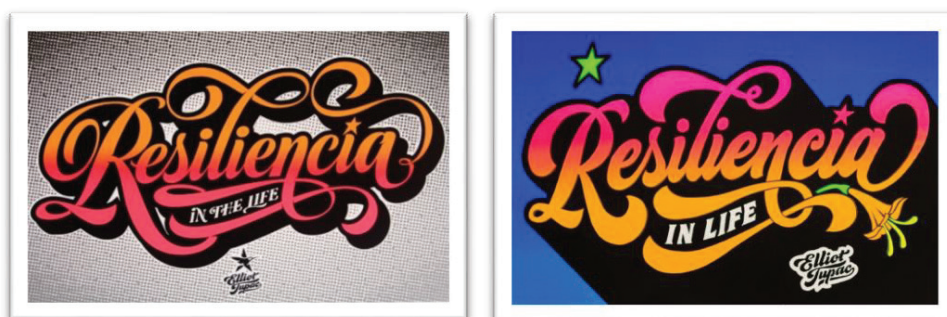
Lo primero que el lector ve no es el título o los detalles de la página, sino el patrón general. El ojo del lector rastrea primero la página como si fuera un gráfico, y sólo entonces empieza a examinar sus detalles y elementos, y pasa a iniciar el proceso de lectura. ("La tipografía como patrón de lectura", párr. 2)

### 3.2 Anatomía, uso del color, composición y estudio de las formas

El campo de la tipografía es bastante amplio, por lo que, para los alcances de esta investigación, se definirán algunos conceptos esenciales para establecer un panorama de inicio. En principio, es preciso diferenciar entre escritura, caligrafía y *lettering*. La escritura es la representación gráfica del lenguaje, influenciada por el contexto y los materiales; la caligrafía es el arte de escribir a mano para dar forma visual a ideas; mientras que el *lettering* implica el dibujo artístico de letras, lo que permite modificar libremente sus características anatómicas (un ejemplo de esta técnica puede verse en la Figura 1) (Hische, 2017; Villacorta, 2020). En el *lettering* se cumple de manera visible la afirmación de Gamonal (2005) sobre la tipografía: "La letra es imagen y texto a la vez" (p. 5).

Figura 1

*Dos versiones de lettering de la palabra resiliencia propuestas por Elliot Tupac*



*Nota.* Nótese el distinto tratamiento de la *r*, la *l*, la *n* y la *a* en ambas versiones. Fuente: <https://elliottupac.mitienda.pe/>

De acuerdo con Lupton (2011), el *lettering* puede partir de tipos ya existentes o ser parte del estilo de escritura y personal de cada artista. Asimismo, puede desarrollarse

a mano o en *softwares* de diseño (p. 64). Por otro lado, existen componentes que potencian el sentido gráfico del uso de la letra, como son las formas (anatomía), el color y la manera en que se construye y distribuye en el espacio (composición).

La anatomía del tipo se refiere al estudio de las partes que componen una letra (Figura 2). Aunque existen numerosos términos, se mencionarán solo los más relevantes. La forma corresponde a la parte visible del signo tipográfico, mientras que la contraforma es el espacio en blanco que lo rodea o se encuentra dentro de él, siendo ambos igualmente importantes para la legibilidad. Las letras mayúsculas se denominan altas y las minúsculas bajas. Cuando se utilizan en conjunto, se habla de altas y bajas. Se llama ascendente a la parte de una letra que se extiende por encima de la altura x o altura media, y descendente a la que se proyecta por debajo de la línea base.

**Figura 2**

*Anatomía simplificada del tipo*



La variedad y diferentes anatomías de las letras permite elegir la tipografía adecuada para reforzar el mensaje de comunicación. La elección depende del propósito, ya que una buena tipografía puede acentuar el discurso según su estilo, tipo y tamaño. Las formas y tamaños de las letras se adaptan al mensaje para transmitir connotaciones como delicadeza, fuerza o enfado, entre otras (Figura 3).

**Figura 3**

*Forma y significado*



*Nota.* A la derecha la letra expresa de manera gráfica (por su trazo y grosor) el significado lingüístico de la palabra.

El color es un elemento clave en la transmisión de un mensaje, ya que potencia el significado de la letra. Su elección en publicidad y comunicación depende de factores como la visibilidad, legibilidad, connotación psicológica y el contexto sociocultural. En este artículo, se analizan brevemente los significados de los colores principales observados en las piezas gráficas del caso: el rojo y el amarillo, dos colores cálidos muy utilizados en el medio publicitario y representativos de la marca Plaza Vea. A nivel psicológico, el rojo se asocia con la pasión, la fuerza y la energía, lo que lo convierte en uno de los colores más empleados en la publicidad. Eva Heller (2008) lo describe como “el color de los anuncios publicitarios” (p. 73). En el contexto sociocultural de Perú, el rojo está relacionado con la patria, ya que es el color de la bandera y de otros símbolos nacionales, como el gallito de las rocas, el ave nacional del Perú.

En cuanto al amarillo, en el mundo occidental se vincula con la alegría, el entretenimiento, la diversión, el optimismo y la creatividad. Su alta luminosidad lo convierte en el color más llamativo, lo que lo hace ideal para captar la atención, especialmente cuando se combina con el rojo en publicidad para destacar ofertas o descuentos. Según Álvarez (2011), citando a Singh, los colores que se asocian con los alimentos son el rojo, el amarillo y el naranja (p. 231), ya que tienen la propiedad de estimular el apetito, lo que explica su frecuente uso en restaurantes de comida rápida.

El contraste también juega un papel crucial en la legibilidad de un texto, ya que depende de la diferencia entre el color de las letras y el fondo. Aunque el rojo es un color fuerte, no es óptimo para la lectura, según Heller (2008). Sin embargo, el uso de sombreado bajo el texto puede mejorar su visibilidad, como se observa en algunos carteles de la campaña analizada.

Una correcta composición tipográfica, que incluye la distribución de letras, palabras, tamaño, forma, color y espacio entre ellas, potencia el mensaje y facilita la lectura. Este aspecto es esencial en diseño y comunicación visual, ya que garantiza una comprensión clara y directa del contenido. La jerarquía tipográfica, que implica el tamaño, grosor y disposición de las letras, junto con los márgenes y bloques de texto, es clave para el montaje y la recepción visual del anuncio. En cuanto a la alineación, en las piezas analizadas predomina la alineación centrada, que es efectiva para atraer la atención de manera directa y suele usarse en textos breves como *slogans* publicitarios, mensajes de señalética y avisos en espacios públicos (Universidad Nacional de Quilmes, s. f.).

### 3.3 El mensaje verbal y no verbal de la palabra

La retórica es muy importante en la creación de las frases utilizadas en publicidad, pues una frase bien pensada puede transmitir una idea de una manera atractiva. Gamonal (2005) remarca la importancia de tomar en cuenta la retórica no solo en el marco de las palabras usadas, sino también en las formas de las letras y su ubicación en el espacio con las que se construye el mensaje: “No existe una tipografía neutra. Todas están llenas de simbolismo” (Gamonal, 2005, p. 3).

A nivel retórica de los textos, la gráfica chicha se caracteriza por frases retóricas utilizadas en el entorno limeño como *Querer es poder*, *Tu envidia es mi progreso*, *Chola Power*, *Se sufre, pero se goza*, entre otras. La mayoría de ellas presenta un subtexto que aluden al espíritu emprendedor peruano y a la lucha de los migrantes por hacerse un espacio en el medio urbano. Algunas de estas frases se gestaron durante el *boom* migratorio de los Andes a la capital, ocurrido en la década de los ochenta; sin embargo, continúan vigentes en el imaginario popular.

La publicidad ha tomado algunas de estas frases de manera literal (*Se sufre, pero se goza*, en las gráficas realizadas por Elliot Tupac para Cristal y para Banco Continental), mientras que en otros casos, las frases se han modificado de acuerdo con el contexto, como en el modelo *Girl Power* (giro de *Chola Power*) de la campaña #CasesConEstilo de Elliot Tupac para Huawei, que fue lanzada en el 2017 en un contexto muy importante para el feminismo internacional (Villacorta Calderón, 2020, p. 60). Asimismo, *Tu distancia es mi progreso*, nombre del caso objeto de estudio, es una variante de *Tu envidia es mi progreso*.

Como se ha señalado, el tratamiento de la letra como medio de comunicación gráfica y visual enriquece al texto. El mensaje no verbal de la letra acentúa y muchas veces redunda o ilustra el mensaje verbal. En este sentido, los componentes que acompañan a la anatomía de la letra agudizan la palabra para darle un significado enriquecido y generar identidad con el público, ya sea por sexo, edad, cultura, religión u otra índole. En ese sentido, la letra llega a tratarse como imagen, por la forma de sus trazos y, en algunos casos, por la ornamentación decorativa (y a veces figurativa) que contiene (Figura 4). Entonces, el contenido visual caracterizado por el texto-imagen puede ser más efectivo en la propagación de un mensaje. Este recurso busca la comunicación del mensaje no solo expresándolo verbalmente, sino también representándolo.

#### Figura 4

Lettering de Elliot Tupac para campaña publicitaria de Saga Falabella



Nota. Forma, color y ornamentos se juntan en este *lettering*, en el que el mensaje visual potencia el mensaje textual. Fuente: <https://www.behance.net/elliottupac>

### 3.4 Perú, letra chicha y sociedad: relación sociocultural con el contexto peruano

La comunicación visual está estrechamente relacionada a los cambios socioculturales de una sociedad. En ese sentido, la estética chicha se relaciona con uno de los momentos clave de la historia del Perú: las migraciones internas que comenzaron lentamente en 1940 y tuvieron un crecimiento muy fuerte en la década de 1980. En aquel entonces, comenzó a visibilizarse la fusión de las prácticas culturales y cosmovisiones de provincia-ciudad, tanto en la música como en la gráfica. Entre 1940 y 1981, los migrantes en Lima aumentaron 6,3 veces, es decir, de 300 000 pobladores a 1 900 000 (De Soto, 1986, p. 8). En aquel contexto, se comenzó a denominar chicha a las manifestaciones gráficas de este estilo abigarrado, pleno de color y contrastes que anunciaban conciertos.

La mayoría de los productos gráficos que se realizaron en este contexto estaban relacionados con la difusión de conciertos de música popular conocida como música chicha. Generalmente, estos anuncios se realizaban de manera artesanal, sin fines artísticos, sino más bien informativos: indicar el grupo musical, el día y la hora de la actividad. Así comenzaron a hacerse más visibles los afiches caracterizados por el uso de letras grandes y gruesas con colores sólidos y saturados. Cabe señalar que la técnica más usada era la serigrafía manual; por eso, en ese entonces, no se observan muchos carteles con fotografías, porque era difícil imprimirlas con la técnica mencionada. Un punto más que muestra cómo el contexto influye en el diseño. Entre los primeros comerciantes que se dedicaron a la producción e impresión de estos carteles se cuentan la familia huancaína Barreto (creadores del primer afiche de Los Shapis) y los Mendoza (Empresa Editora El Comercio S. A., 2006, p. 63).

### 3.5 Estética chicha e identidad

De acuerdo con la definición posmoderna de estética propuesta por Lipovetsky y Serroy, como se cita en Villacorta (2020), este término implica los gustos de un grupo o población desde su propio contexto cultural, lo que quiere decir que, a diferencia de décadas anteriores, el arte ahora se relaciona con la industria, el comercio y el entretenimiento.

En Perú, este punto tiene además el componente transgresor que implicó el sincretismo cultural desarrollado en el ítem anterior. Para el historiador de arte Gustavo Buntinx (s. f.), el estilo chicha rompe con los parámetros antes establecidos para las artes visuales. En *Micromuseo*, espacio promocionado por Buntinx (s. f.), desde 1983, se han mostrado los rotundos cambios visibles en el arte y la combinación de esta con la artesanía, la industria, el diseño, las culturas prehispánicas, el arte colonial, el arte urbano y el contemporáneo. Su mirada conceptualiza el arte desde una perspectiva sociocultural y suprime el aspecto sagrado e inalcanzable con el que se le ha asociado. Este espacio ha dado cabida a artistas antes poco conocidos (y no aceptados por la sociedad), entre ellos Elliot Tupac.

De esta manera, la estética chicha pone de manifiesto una fusión de culturas que, en su mayoría, están compuestas por costumbres andinas y limeñas. Este sincretismo se observa entre géneros musicales disímiles entre sí, como el huaino, cumbia, ritmos tropicales y el rock, cuyos resultados han dejado nombres icónicos como Chacalón y La Nueva Crema y Los Shapis. Este cambio musical implicó una nueva estética visual que se manifiesta en la vestimenta de los cantantes, la decoración de los eventos y, como ya se ha mencionado, en los carteles de promoción caracterizados “por la profusión de formas, el uso desbordante del color y un marcado ‘horror al vacío’ (o llenar casi todas las zonas de la página con elementos gráficos)” (Villacorta, 2020, p. 26).

Por su parte, Molano (2007) ha precisado que la identidad cultural es “el sentido de pertenencia a una colectividad, a un sector social, a un grupo específico de referencia” (p. 73) y que las manifestaciones culturales expresan el sentido de identidad de un grupo. Perú es un país pluricultural, con aspectos culturales diferenciados en sus diversas etnias o pueblos; no obstante, existen manifestaciones culturales con las que se identifican muchos peruanos, tales como la lengua, las fiestas, la comida, las danzas y la música, que se van transmitiendo de generación en generación y en las que se pueden encontrar puntos de conexión que trascienden las diferencias.

### **3.6 Usos y aplicaciones de la estética chicha en la actualidad**

A diferencia de sus inicios, la gráfica de la cultura urbana (integrada por artistas urbanos de diferentes estilos, entre los cuales se encuentra la gráfica chicha) se ha valorizado y es reconocida a nivel nacional e internacional. Ya no solo se visualiza en paredes, en la rotulación de los vehículos de transporte público, en la publicidad de negocios emergentes o en las promociones estatales sobre Perú, sino en conocidas marcas internacionales que integran esta estética al diseño con sus piezas publicitarias.

En el 2018, el centro comercial Jockey Plaza inauguró Barrio Jockey (Figura 5), espacio de tiendas ambientado con la obra de veinte artistas urbanos, entre ellos los representantes de Carga Máxima, uno de los participantes del caso objeto de estudio.

**Figura 5**

*Mural de Carga Máxima en Barrio Jockey*



Fuente: limagallery.com

Por último, algunas de las empresas que han utilizado en los últimos años el *lettering* popular peruano son el Banco Continental, BCP, Cristal, D'Onofrio, Google, Huawei, KFC, Plaza Vea, Cuatro Gallos y Saga Falabella.

## **4. EL CASO: LA CAMPAÑA “¡TU DISTANCIA ES MI PROGRESO!”**

### **4.1 Diseño metodológico**

Al tratarse de una problemática aún no investigada, se optó por una investigación de tipo exploratoria y descriptiva. Además, se abordó mediante la metodología cualitativa con un análisis de siete piezas gráficas creadas para la campaña y una entrevista a profundidad al director de arte de Fahrenheit DDB, Walter de la Cruz.

Para el análisis de las piezas gráficas, se tomó como referencia el método iconográfico e iconológico del historiador de arte Erwin Panofsky para entender de manera integral el material objeto de estudio. En *Estudios sobre iconología*, Panofsky (1982) estudió la relación entre una imagen y su significación, y afirmaron que toda obra tiene una significación estética y un mensaje a transmitir que pueden ser abordadas en tres niveles: preiconográfico, iconográfico e iconológico.

Esta metodología, muy usada en la historia del arte, también se aplicó en el estudio de la imagen en general, como en la gráfica publicitaria en todas sus presentaciones, sean afiches o carteles. Cabe señalar que, si bien el estudio contempla el análisis de carteles en su mayor parte tipográficos, se ha considerado a las letras como imágenes desde la

perspectiva gráfica y estética; pero, considerando que la mayor parte de los elementos de las piezas tienen un bajo nivel de iconicidad, se consideró no utilizar los tres niveles de interpretación de una obra de arte de Panofsky de manera estricta, sino que, a partir de este método, se formularon niveles de análisis más acordes al estudio de la imagen publicitaria: el análisis denotativo como un nivel preiconográfico, el análisis connotativo como un nivel iconográfico y el análisis contextual como un nivel iconológico (Tabla 1).

**Tabla 1**  
*Equivalencias del método Panofsky para la presente investigación*

Nivel método Panofsky	Equivalente
Preiconográfico	Análisis denotativo
Iconográfico	Análisis connotativo
Iconológico	Análisis contextual

Como sucede con las investigaciones exploratorias, el proceso significó una comparación continua de los datos, con la inclusión de puntos no considerados pertinentes en un inicio y la exclusión de otros. Por ejemplo, la investigación teórica sobre el color y el contexto sociocultural se redujo luego de la conversación con el representante de la agencia.

**4.2 Agentes involucrados**

Elliot Urcuhuaranga Cárdenas, conocido como Elliot Tupac, es serigrafista, letrista, cartelista, tipógrafo y muralista autodidacta del arte urbano de Lima. Es el referente más conocido en cuanto a la letra chicha y es quien ha logrado mayor visibilidad de este estilo en el sector comercial. Ha diseñado para Google (un Doodle), BCP, Banco Continental, Cristal, Pisco Cuatro Gallos, Banco Continental, Huawei, Marca Perú, Saga Falabella y Plaza Vea, entre otros. También prestó su arte para las películas *Madeinusa* (2006) y *La teta asustada* (2009) de Claudia Llosa, y para la película *Dioses* (2008) de Josué Mandes.

Asimismo, Azucena Cabezas y Alinder Espada, letristas, pintores y artistas gráficos, son los directores y fundadores del colectivo Carga Máxima, que fue creado en el 2014. Este nombre rinde homenaje a la letra utilizada en la década de los 50 para rotular a mano la altura, peso y, precisamente, la carga máxima de los camiones que transportaban mercadería de distintos lados del país al mercado La Parada en La Victoria (Lima, Perú) (Machuca, 2018, párr. 6-7).

Cabezas es bachiller en Diseño Gráfico de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL) y Espinoza es egresado de la Maestría en Arte Peruano y Latinoamericano de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Ambos son profesores de caligrafía y *lettering* popular en su taller/estudio y promueven la gráfica popular urbana de Lima como un movimiento social y latinoamericano. A nivel comercial, han trabajado para D’Onofrio,

Plaza Vea y recientemente para la publicidad del nuevo sabor criollo de KFC.

En cuanto a la agencia Fahrenheit, se creó el 9 de febrero del 2009 y en el 2012 se convierte en Fahrenheit DDB al asociarse a DDB Worldwide Communications Group. Entre sus clientes se encuentran Plaza Vea, Pilsen, Andea, Real Plaza, American Colors, entre otros.

PlazaVea, cliente de esta campaña, es una cadena de supermercados del Perú. Forma parte del grupo de empresas de Supermercados Peruanos S. A. (Plaza Vea, Vivanda, Mass y Makro Perú) que, a su vez, es parte del conglomerado de empresas del grupo Intercorp Retail. En sus orígenes, en 1993, tuvo el nombre de Santa Isabel, que fue cambiado por motivos comerciales. Por último, en el rubro de supermercados, Plaza Vea es la que cuenta con la mayor cantidad de locales (más de cien tiendas), los cuales están distribuidos a nivel nacional.

#### 4.3 Las piezas gráficas

En la propuesta publicitaria se presentaron siete carteles —tres elaborados por Elliot Tupac y cuatro por Carga Máxima— y el diseño alternativo del logo especial para esta campaña a cargo de Elliot Tupac. Las versiones de Elliot Tupac exponen las frases *Somos más grandes que nuestros problemas*, *Los peruanos no somos lecheros*. ¡*Somos chamba!* y *Métele ganas todos los días*. Las artes desarrolladas por Carga Máxima enuncian lo siguiente: *Tú distancia es mi progreso*, *Tú misma eres*, *Es difícil no imposible* y *Nada que tener, mucho por chamber*.

Los formatos de los diferentes carteles variaron piezas horizontales y verticales para uso publicitario en vías públicas y en redes. Además, tales piezas utilizaron los colores primarios tradicionales amarillo y rojo, ambos colores cálidos, y el blanco como color de contraste sobre el rojo en su composición (véanse las figuras 6 a 13).

#### Figura 6

Logotipo estilo “chicha” diseñado por Elliot Tupac para la campaña



Artista: Elliot Tupac.

**Figura 7**

*Somos más grandes que nuestros problemas*



Artista: Elliot Tupac.

**Figura 8**

*Los peruanos no somos lecheros. ¡Somos chamba!*



Artista: Elliot Tupac.

**Figura 9**

*Métele ganas todos los días*



Artista: Elliot Tupac.

**Figura 10**

*Tu distancia es mi progreso*



Artistas: Carga Máxima.

**Figura 11**

*Tú misma eres*



Artistas: Carga Máxima.

**Figura 12**

*Es difícil no imposible*



Artistas: Carga Máxima.

**Figura 13**

*Nada que temer, mucho por chambear*



Artistas: Carga Máxima.

#### 4.4 Análisis de los elementos gráficos y simbólicos de la campaña

Si bien las piezas presentan textos (frases) en su mayoría, estas pueden ser visualizadas como imágenes bajo el punto de vista gráfico y estético, porque, en este caso, el texto es una representación gráfica visual de la palabra. Entonces, para la interpretación de las

piezas se utilizaron tres modos de análisis: denotativo, connotativo y contextual. Estos fueron definidos sobre la base de la metodología de Panofsky et al. (1982), los niveles preiconográfico, iconográfico e iconológico. Cada uno de estos niveles aborda aspectos específicos de las imágenes y sus equivalencias con los tres tipos de análisis utilizados en este artículo se han definido en la Tabla 1.

El primer nivel, el preiconográfico, identifica el aspecto denotativo de la imagen, el cual reconoce la técnica y la representación formal de esta (Tabla 2). Es un análisis de tipo descriptivo de las formas, los colores utilizados y las líneas o pesos que predominan en la composición, es decir, todos los elementos que forman parte de la imagen. Es el equivalente al análisis denotativo.

En el segundo nivel, el iconográfico, se reconoce la relación de las imágenes con lo simbólico e imaginario colectivo (Tabla 2). Es un análisis basado en la interpretación de cada uno de los componentes que forman parte de la obra como símbolos, colores, formas y elementos de la composición. Implica conocimiento cultural sobre las imágenes, fuentes literarias, entre otras. Es el equivalente al análisis connotativo.

El tercer nivel, el iconológico, descubre el significado más profundo de la imagen (Tabla 2). Estudia el contenido, donde se develan los propósitos del autor y se conocen las fuentes, el contexto histórico social y cultural de la época en la que fue concebida la obra, el origen y la formación de las imágenes, además de la información y estilo del artista. Se interpreta el significado gracias a la información prevista y en la que se desarrolló la obra. Es el equivalente al análisis contextual.

**Tabla 2**

*Síntesis de los alcances de cada nivel en la presente investigación*

Niveles de interpretación de una obra de arte según el método Panofsky	Método equivalente utilizado en este estudio	Información y significado del objeto de interpretación
Preiconográfico	Análisis denotativo	Descripción de los elementos explícitos ofrecidos por la imagen, tales como las formas, colores, composición, etcétera.
Iconográfico	Análisis connotativo	Se reconoce la relación de las imágenes con lo simbólico e imaginario colectivo. Implica conocimiento cultural sobre las imágenes, fuentes literarias, entre otras. Se analiza el significado de los colores, signos, símbolos, formas y otros elementos de la composición.
Iconológico	Análisis contextual	Descubre el conocimiento más profundo de la imagen. Estudia el contenido, devela los propósitos del autor, profundiza en las fuentes, en el contexto histórico, socio-cultural y geográfico de la época en la que fue concebida la obra. Analiza los actores involucrados y el estilo del artista.

A continuación, se presenta el análisis denotativo y connotativo de las piezas.

#### 4.4.1 Lettering y formas

El *lettering* usado por las propuestas de los dos autores (Elliot Tupac y Carga Máxima) es diferente, pero ambos estilos figuran dentro del campo considerado chicha. Las letras usadas por Elliot Túpac son de formas más orgánicas y sinuosas dentro del grupo caligráfico y ornamental, mientras que en las versiones de Carga Máxima el uso de letras manuscritas o *script* es más evidente. En ambos casos, se utilizaron altas y altas y bajas (Carga Máxima utiliza también solo bajas), además de variaciones en sus tamaños para hacerlas más dinámicas en su lectura y darles mayor énfasis y fuerza visual en algunas palabras.

En las propuestas de Elliot Tupac, se observa un tratamiento decorativo de las ascendentes y descendentes, e incluso curvas que parten libremente de algunas letras que no tienen extensiones en la escritura regular, como las *a*, las *n* y las *s*. Esto implica que, en beneficio de la estética, se ha alterado la forma de cada letra y no se ha respetado la altura normal de cada una de estas, licencia que puede tomar el *lettering*. Las contraformas o blanco interno de las letras son estrechas y cubiertas, en gran medida, por la sombra utilizada para resaltar la frase.

Por otro lado, se jerarquizan algunas partes de las frases. El tamaño de los textos enfatiza las palabras clave que expresan ánimo y optimismo en los mensajes y minimiza aquellas palabras que connotan una señal negativa. Por ejemplo, en *Somos más grandes que nuestros problemas*, la primera parte, *Somos más grandes*, figura en un tamaño mayor, mientras que la frase *que nuestros problemas* es más pequeña. La segunda frase, *Los peruanos no somos lecheros. ¡Somos chamba!*, está dividida en tres bloques. Las letras más grandes son *¡Somos chamba!* y las letras más pequeñas son *no somos lecheros*. Nuevamente, se da mayor relevancia al aspecto positivo del mensaje. En la tercera frase, *Métele ganas todos los días*, las letras más grandes recaen sobre *todos los días*. Se acentúa y engrandece el esfuerzo que conlleva esta práctica.

En todas las propuestas de Tupac, se utilizan altas y bajas en las letras más grandes de las frases, lo que refleja afinidad, amabilidad y menos formalidad en el mensaje. En el *lettering* de Carga Máxima, se utilizan, en su mayoría, las letras altas, debido a que son parte del estilo de la letra tradicional en la que se inspiran. Sus contraformas son estrechas y, al igual que en las propuestas de Tupac, en parte de ellas se visualiza el sombreado.

#### 4.4.2 Color

Además de los aspectos socioculturales señalados en las bases teóricas, los colores utilizados en la campaña publicitaria respondieron a la identidad visual de Plaza Vea,

presentes en el logotipo actual que entró en escena en el 2014. Este logo fue desarrollado por el estudio gráfico vm&, mientras que las gráficas (objeto de estudio) fueron desarrolladas por Fahrenheit DDB.

El logotipo nuevo de Plaza Vea presenta la tipografía roja, con excepción de la V, sobre un fondo blanco. Su opción inversa, usada desde el 2016 en el exterior de sus tiendas, presenta el logotipo sobre un fondo rojo y letras blancas, manteniendo la V en amarillo. Por ello, los carteles publicitarios de la campaña estudiada son identificativos con la marca al usar sus colores en los mensajes expuestos. En menor medida, en algunas de las propuestas, se utilizaron otros colores como el verde, azul y naranja, aplicados en elementos complementarios y como parte de la ornamentación del cartel. Se observa, además, un delineado y sombras rojas oscuras en el texto.

Existe una diferencia en el matiz y uso de los colores asignados por los artistas ejecutores. Los de la propuesta de Elliot Tupac se asemejan a los colores representativos de la marca, mientras que los usados por Carga Máxima presentan otras tonalidades. En el caso del rojo, este es más oscuro; en el del amarillo, este es más anaranjado, pero siempre dentro de la gama de los rojos y amarillos.

Asimismo, al ser Plaza Vea una empresa de supermercados peruanos, el uso simbólico del cromatismo en su logotipo se conecta con los colores patrios de Perú (rojo y blanco). A esto se exceptúa la V amarilla, que se asocia con lo positivo. Además, los colores rojos y amarillos, como se señaló previamente, son muy usados y relacionados a las ofertas y promociones. De esta manera, se acentúa y reafirma la idea de un supermercado con precios asequibles.

En resumen, teniendo en cuenta la psicología de los colores y el uso de estos en las comunicaciones y la publicidad, se podría afirmar, en el caso de esta campaña, lo siguiente:

- Sobre el amarillo: tiene una connotación positiva y al ser usado en la V, que emula un *check* (✓), añade valor a este signo que también es conocido como visto bueno o representación de algo que ya ha sido efectuado. Esta V puede estar simulando la compra o hallazgo del producto obtenido en el supermercado.
- Sobre el rojo: entre todas sus connotaciones psicológicas, para este caso, su uso puede asociarse a la vida, la energía, la atención y también a la felicidad, además de ser uno de los colores que ópticamente resaltan más.
- Sobre el blanco: está muy asociado también a connotaciones positivas, como limpieza, transparencia y tranquilidad.

#### 4.4.3 Elementos ornamentales

Los elementos ornamentales de las propuestas desarrolladas por Elliot Túpac son más evidentes. Estas presentan una flor de la cantuta que se ubica en la zona central superior del texto. En uno de los carteles, presenta una flor azul con un centro naranja y hojas verdes, mientras que en los otros dos se aprecian una flor azul y otra naranja (esta segunda con un centro azul). En todos los casos, por su ubicación, las flores parecen brotar desde el texto. El diseño presenta, además, unos rayos de líneas rectas discontinuas amarillas que parten del centro del texto en todas las direcciones hacia afuera simulando fuegos artificiales. También puede distinguirse en uno de los carteles una estrella blanca de cinco puntas ubicada entre las dos flores y sobre el texto.

En las propuestas de Carga Máxima, el recurso ornamental, presente en las formas orgánicas que aparentan síntesis de flores y hojas, es menos vistoso. Hay menos contraste entre fondo y figura, pues se utiliza una gama de rojos y amarillos menos saturados.

#### 4.4.4 Composición

Las siete piezas graficas publicitarias presentan una composición centrada con una distribución simétrica en el formato que la contiene. Esta disposición dirige la mirada hacia el mensaje para una lectura rápida. En el caso de las piezas de Elliot Tupac, estas poseen un *lettering* de apariencia más caligráfica, con variación en los tamaños de las palabras y uso de varios ornamentos, lo que podría complicar la lectura por su complejidad. No obstante, se utiliza un amplio margen, con una gran área libre de elementos, lo que, sumado a una composición y alineación centrada, permite un diseño equilibrado y correctamente articulado. Como se señaló, se utilizan letras altas y bajas en tamaño grande para algunas palabras y letras altas con un menor tamaño para otras.

En el caso de Carga Máxima, los textos ocupan casi todo el formato. Los márgenes son menores si se comparan con las propuestas de Tupac; sin embargo, estos están delimitados visualmente con líneas u ornamentos, lo que permite la estabilidad y concentración en el texto. No utilizan mucha variación en el tamaño de cada palabra, pero usan un interlineado más amplio para una mejor lectura en una composición donde los elementos ocupan casi todo el espacio.

En ambos casos, la alineación y composición es centrada. Esto funciona muy bien para textos cortos, pues concentra la mirada en el mensaje, de acuerdo con lo expuesto en los fundamentos esenciales (figuras 14 y 15).

Figura 14

Características básicas de una de las piezas representativas del estilo de Elliot Tupac



Figura 15

Características básicas de una de las piezas representativas del estilo de Carga Máxima



4.5 La letra chicha como medio de conexión cultural y estética

En este punto, se aplica el análisis connotativo y, sobre todo, el análisis contextual a las piezas.

4.5.1 El mensaje

Los carteles presentados en la campaña apelan a mensajes motivadores, con frases reconocidas y que forman parte de la jerga peruana.

Tabla 3  
Frases utilizadas en la campaña

Frase	Artista
a. Somos más grandes que nuestros problemas	Elliot Tupac
b. Los peruanos no somos lecheros. ¡Somos chamba!	
c. Métele ganas todos los días	
d. Tú distancia es mi progreso	Carga Máxima
e. Tú misma eres	
f. Es difícil no imposible	
g. Nada que temer, mucho por chambear	

Los enunciados presentan un tratamiento retórico y han sido construidas con palabras y frases del habla peruana para comunicar los mensajes de manera cercana y comprensible para el público. En cuanto a las frases que utilizó Elliot Tupac, la frase a (*Somos más grandes que nuestros problemas*) parte de la frase del historiador Jorge Basadre: “El Perú es mucho más grande que sus problemas”. En la frase b (*Los peruanos no somos lecheros. ¡Somos chamba!*), *lecheros* refiere a personas que gozan de buena suerte y *chamba* refiere a trabajo o una persona muy trabajadora. La frase c (*Métele ganas todos los días*) es una frase cotidiana en Perú que expresa aliento para trabajar o hacer las cosas con ímpetu cada día. De acuerdo con la entrevista a Walter De la Cruz, esto se relaciona sonoramente con el *slogan* de Plaza Vea: “Precios bajos todos los días”.

En cuanto a las frases utilizadas por los artistas de Carga Máxima, la frase d (*Tu distancia es mi progreso*) se inspira en una frase popular peruana, *Tu envidia es mi progreso*, pero en la campaña se sustituye la palabra *envidia* por *distancia*. De esta manera, se crea una cercanía por sonoridad, aunque el mensaje sea distinto. Cabe señalar que, en el contexto en el que fue lanzada la campaña (abril del 2020, en plena pandemia de COVID-19), la frase tiene un profundo significado, pues el subtexto lleva implícito que el alejamiento (*distancia*) es positivo, porque alude al distanciamiento social que se promovía durante el contexto del COVID-19 para evitar los contagios. Por

otro lado, la frase e (*Tú misma eres*) es una frase muy utilizada que alude al ingenio peruano (en este caso, a las peruanas) para resolver situaciones conflictivas cotidianas. Finalmente, las frases f y g (*Es difícil no imposible* y *Nada que temer, mucho por chambear*) aluden al difícil contexto en el campo de la salud y de la economía que se vivió durante la pandemia de COVID-19. Dichas frases expresaban la motivación por enfrentar aquella situación con actitud optimista, apelando al espíritu trabajador del peruano (como se señaló anteriormente, *chambear* significa, en jerga peruana, ‘trabajar’).

En la misma línea, bajo el *hashtag* #NoBajemosLaGuardia, Plaza Vea publicó en sus redes sociales posts que, bajo el mensaje de aliento *¡Vamos, Perú!*, complementaron y desplegaron la declaración de dos de los mensajes principales, uno de cada artista:

- Somos más grandes que nuestros problemas y de esta saldremos como lo hemos hecho siempre. Seamos solidarios, seamos valientes, que a los peruanos nada nos detiene.
- Tu distancia es mi progreso. Tu distancia nos cuida y también nos acerca. Porque cada paso de distancia es un paso para volver a abrazarnos.

#### 4.5.2 Contexto de la campaña

Durante el 2020 y 2021, el Perú y al mundo atravesaron por la pandemia de COVID-19, la que significó tiempos difíciles y llenos de cambios en la cotidianidad de todas las personas. Esta pandemia convergió en una crisis económica y social que se tradujo en un sentimiento de angustia y desesperanza: fallecidos, desempleo, empresas quebradas, etcétera. Esto es lo que nos dejó tal contratiempo, por lo que, al querer volver a la normalidad de tiempos anteriores a la pandemia, se abrió un espacio para la campaña de Plaza Vea que analizamos en este artículo.

#### 4.6 El cliente y la agencia: apropiación estética e identidad

Walter De la Cruz, director creativo de Fahrenheit DDB, señaló que la campaña se realizó en el marco de la pandemia de COVID-19 (confinamiento obligatorio y diversas restricciones, como el distanciamiento social). En este contexto, la marca Plaza Vea decidió organizar una campaña de motivación para brindar mensajes de aliento al público en general. Se pensó inicialmente dirigir la campaña a médicos, policías y a todos aquellos individuos que, por su profesión, tenían que salir a las calles a trabajar por el bien de la población; sin embargo, esto extendió el foco de la campaña a todos aquellos que, por uno u otro motivo, salían de sus casas para atender alguna necesidad o emergencia.

Como parte del proceso creativo, surgió la idea de presentar frases motivadoras en paneles y vallas publicitarias fijas en la vía pública; sin embargo, se decidió que también fueran expuestas en paneles animados leds y en un video que contuvo una composición

rítmica con la serie de frases. Estas, de acuerdo con De la Cruz, se delimitaron en siete frases expresadas en lenguaje coloquial y de fácil reconocimiento para el público peruano, y que inclusive forman parte del registro visual de la población, pues se pensó que serían utilizadas en medios de transporte y otros espacios públicos. Luego, se convocó a los artistas para desarrollar las piezas gráficas publicitarias que, por el lenguaje, la alternativa fue el estilo del *lettering* chicha.

Finalmente, por su reconocida trayectoria, Elliot Tupac fue la primera opción, quien desarrolló la versión chicha del logo de Plaza Veá y tres de las frases de la campaña. Entre otros artistas, los representantes de Carga Máxima fueron la segunda alternativa, quienes diseñaron las otras cuatro frases de las siete propuestas.

Estos artistas recibieron las frases de la agencia y tuvieron amplia libertad para su desarrollo. Los colores de la marca tenían que estar presentes, pero hubo algunas modificaciones del matiz y tono, con uso de sombras y degradados, según el estilo de cada artista. Por ello, en las diferentes obras, pueden identificarse los estilos de los artistas involucrados, tanto en la estética como en los colores. Si bien estos últimos no representan del todo a los colores de la empresa —los cuales fueron inicialmente entregados con sus respectivos códigos y valoraciones—, para efectos del mensaje y, sobre todo, para reproducir la apariencia de la estética chicha, se dio licencia para algunas variaciones. Además, De la Cruz señaló que la agencia también intervino en algunos ajustes en cuanto a la composición, uso de ornamentos y distribución de los elementos para una mejor lectura de estas frases.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La letra chicha utilizada en el caso analizado es fácilmente reconocible e identificable, lo que permite asociarla directamente con sus respectivos autores. Las letras empleadas por Elliot Tupac presentan un estilo caligráfico y orgánico, altamente estilizado, lo que refleja su sello personal y creativo. Por otro lado, el *lettering* utilizado por Carga Máxima tiene una fuerte conexión con la tipografía que se usaba en la década de 1950 para rotular la carga máxima de los camiones que transportaban mercancías al mercado mayorista de la Parada. Ambos estilos, aunque distintos en su origen y forma, comparten un tratamiento visual que los vincula estrechamente con lo que comúnmente se conoce como estilo chicha. Estas letras, caracterizadas por su estética particular y su carga simbólica, ha trascendido su uso original y se ha convertido en una referencia cultural reconocible en el contexto gráfico y urbano. Actualmente, su uso se puede observar en marcas de diferente índole y espacios comerciales diversos.
- El desarrollo del diseño de la letra chicha está marcado por la necesidad, experimentación y espontaneidad, lo que la hace única y reconocible. Por sus

inicios y crecimiento, ha sido asociada con el arte urbano y la cultura visual de los sectores marginados, pero con el tiempo ha sido reconocida y valorada como un símbolo cultural del Perú, lo que ha influido en el diseño gráfico y en la identidad visual del país.

- La letra chicha en el Perú ha evolucionado más allá de ser simplemente un recurso gráfico decorativo. Se ha convertido en un medio de comunicación e identidad que refleja la esencia de la cultura popular urbana del país. Su estilo único y sus características gráficas y estéticas captan la atención de manera inmediata; por tanto, se ha convertido en una herramienta eficaz para transmitir un mensaje claro y directo. Así, la tipografía chicha en el Perú se ha consolidado como un medio poderoso de comunicación visual y como un elemento clave de identidad para las comunidades urbanas que no solo transmite mensajes verbales, sino también emociones, historias y el carácter único de la cultura popular peruana.
- El tratamiento en los carteles elaborados por Elliot Tupac se acerca más al diseño publicitario por la construcción e impacto del mensaje, además de utilizar colores más parecidos a los de la marca, lo que demuestra su mayor experiencia en este ámbito. Carga Máxima, con un estilo más próximo al diseño gráfico, usó colores más apagados y tonalidades más oscuras, sobre todo en el fondo rojo que contiene las frases (práctica inherente en sus propuestas). Considerando la estrecha relación entre ambas disciplinas, cabe señalar que el diseño publicitario adapta los objetivos de la marca, en este caso las motivaciones. Esto se ve reflejado en los carteles de Tupac en el énfasis que da a ciertas palabras dentro de las frases para enfatizar el mensaje positivo y de aliento de la campaña; mientras que Carga Máxima apunta más a la composición y estructura del mensaje. Sin embargo, ambas propuestas cumplen con la emisión y una lectura legible del anuncio.
- La marca Plaza Vea permitió algunas licencias en el uso de los colores institucionales con miras a lograr una mayor cercanía con el estilo popular y urbano que se buscó al contratar a los artistas.
- La solicitud de la marca a la agencia fue crear una campaña que alentara a la población a seguir adelante en un momento de crisis (pandemia de COVID-19). La elección de las frases y estilo fue la opción creativa de la agencia, que consideró que la manera de generar una conexión más cercana y emocional con el público objetivo era utilizar frases populares y palabras del argot peruano trazadas con formas gráficas reconocidas en el medio urbano y asociadas con una parte de la identidad cultural de Perú.
- La relación entre mensaje lingüístico y mensaje visual es evidente en esta campaña. Las frases y palabras utilizadas se reconocen aún sin el estilo gráfico utilizado, porque son parte del lenguaje popular en el contexto peruano. Sin

embargo, la gráfica aporta un componente plástico y estético que complementa el mensaje, pues las formas, colores y composición utilizados transmiten un marcado mensaje visual con el que se identifica —por los diversos factores socioculturales expuestos— a un gran sector del Perú. En este caso, el mensaje lingüístico fue repotenciado gracias a la evocación simbólica representada por la letra chicha utilizada en los carteles de la propuesta publicitaria de Plaza Veá.

- Finalmente, se considera relevante continuar estudiando el valor gráfico del *lettering* popular peruano, pues, como demuestra esta investigación, tiene un valor comunicacional tan importante como el artístico. Asimismo, la investigación abre camino a la profundización en el uso, cada vez más creciente, de estéticas visuales más cercanas a la herencia cultural y a la cotidianeidad del peruano, lo cual está relacionado al cambio en los gustos y preferencias del consumidor.

## REFERENCIAS

- Álvarez, O. (2011). Influencia del color en las preferencias de los consumidores. *Revista Observatorio Calasanz*, 2(4), 228-246. <https://core.ac.uk/download/pdf/6348451.pdf>
- De Soto, H. (1986). *El otro sendero: la revolución informal*. El Barranco.
- Domínguez Ruiz, D. (2018, 31 de octubre). La tipografía como artefacto cultural. Reflexiones en torno a la plasticidad tipográfica. *Revista Diseño en Síntesis*, (59), 30-39. <https://disenoensintesisojs.xoc.uam.mx/index.php/disenosintesis/article/view/397>
- Empresa Editora El Comercio S. A. (2006). *Publicidad en general. Las estrategias de la calle*.
- Gamonal Arroyo, R. (2005). Tipo/retórica. Una aproximación a la retórica tipográfica. *Revista ICONO 14. Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 3(1), 75-97. <https://doi.org/10.7195/ri14.v3i1.430>
- Heller, E. (2008). *Psicología del color: cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*. GG.
- Hische, J. (2018). *Inspiración & lettering: consulta en el interior el cuaderno de bocetos de tipografías de la artista y el proceso del lápiz vector*. Anaya Multimedia.
- Lupton, E. (2011). *Pensar con tipos: una guía clave para estudiantes, diseñadores, editores y escritores*. GG.
- Machuca, G. (2018, 17 de agosto). La historia de carga máxima, el multicolor tipo de letra que ilumina calles y combis en todo el Perú. *El Comercio*. <https://elcomercio>.

pe/somos/historias/historia-carga-maxima-multicolor-tipo-letra-ilumina-calles-combis-peru-noticia-547496-noticia/Molano, O. 2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, (7), 69-84. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67500705.pdf>

Panofsky, E. (1982). *Estudios sobre iconología* (B. Fernández, Trad.). Alianza Editorial.

Pérez, N. (2010, 24 de junio). Apuntes sobre semiótica en tipografía. *Revista S. Bucaramanga*, 4, 11-27. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistaS/article/view/1947/2320>

Pineda Cruz, A., & Kloss, G. (2015, 22 de junio). Una metáfora tipográfica más. *Encuadre*. <http://encuadre.org/e2021/una-metafora-tipografica-mas/>

Quiñones, C. (2019). *Estrategias con calle. Insights y tendencias del consumo para la transformación cultural*. Paidós.

Universidad Nacional de Quilmes. (s. f.). *Diseño de estilos tipográficos*. [http://libros.uvq.edu.ar/spm/135\\_diseo\\_de\\_estilos\\_tipogrificos.html](http://libros.uvq.edu.ar/spm/135_diseo_de_estilos_tipogrificos.html)

Villacorta Calderón, R. (2020). *Relación entre la herencia cultural y el diseño visual en soportes publicitarios alternativos a través de la campaña #Cases con estilo por Elliot Tupac, año 2017* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio USMP. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7145>

# DIEZ AÑOS DE *CHICHARRÓN DE PRENSA*

MIGUEL VILLALOBOS DENEGRI\*  
Mantarraya Comunicaciones

Recibido: 31 de mayo del 2025 / Aceptado: 18 de agosto del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.8177>

**RESUMEN.** El artículo comparte la experiencia con *Chicharrón de prensa*, un programa iniciado en el 2015 que apostó por un formato innovador: conversaciones políticas informales transmitidas en vivo, sin filtros ni recursos técnicos sofisticados. Con una cámara básica y un tono cercano, priorizó la autenticidad. Su enfoque horizontal, similar a una sobremesa entre amigos, construyó una comunidad activa que participaba, corregía e influía en el contenido. Finalmente, se analiza cómo el *streaming* actual —impulsado por la pandemia— se ha consolidado como una herramienta clave de debate político. Plataformas como YouTube, Twitch y TikTok albergan diversos programas que combinan análisis riguroso con lenguaje directo e interacción en tiempo real. Estos formatos democratizan la conversación pública: permiten que ciudadanos comunes, expertos y políticos dialoguen sin filtros, mientras la audiencia opina y moldea el contenido mediante chats. Aunque persisten desafíos —como la superficialidad o el sesgo—, el *streaming* compite con los medios tradicionales, redefiniendo la formación de opinión y ampliando voces marginadas. Hoy, su influencia es innegable: agendas políticas nacen desde lo digital y la frescura de estos espacios marca un nuevo estándar en la comunicación en el país.

**PALABRAS CLAVE:** *Chicharrón de prensa* / *streaming* / periodismo / comunicación política / autenticidad / democracia / participación ciudadana

## TEN YEARS OF *CHICHARRÓN DE PRENSA*

**ABSTRACT.** The article reflects on the experience of *Chicharrón de prensa*, a program launched in 2015 that embraced an unconventional format: informal, unscripted political conversations streamed live with minimal technical setup. Relying on a basic camera and a conversational tone, the show prioritized authenticity. Its horizontal, around-the-table feel helped cultivate an active community that not only engaged with the discussions but also corrected and shaped them in real time. The article also explores how

---

\* Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Lima. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0597-0140>. Correo electrónico: [miguel@mantarraya.pe](mailto:miguel@mantarraya.pe)

livestreaming—accelerated by the pandemic—has become a central space for political debate. Platforms like YouTube, Twitch, and TikTok now host a wide range of shows that blend rigorous analysis with plainspoken commentary and real-time interaction. These formats help democratize public discourse by giving ordinary citizens, experts, and politicians a shared, unfiltered arena, while audiences weigh in and influence the conversation through live chats. Despite ongoing challenges such as superficiality and bias, livestreaming increasingly rivals traditional media, reshaping how public opinion forms and amplifying voices that were previously sidelined. Its impact today is unmistakable: political agendas often emerge from digital spaces, and the immediacy and freshness of these formats are setting new standards for communication in the country..

KEYWORDS: *Chicharrón de prensa* / streaming / journalism / political communication / authenticity / democracy / citizen participation

## DEZ ANOS DE *CHICHARRÓN DE PRENSA*

RESUMO. O artigo compartilha a experiência do *Chicharrón de prensa*, um programa iniciado em 2015 que apostou em um formato inovador: conversas políticas informais transmitidas ao vivo, sem filtros nem recursos técnicos sofisticados. Com uma câmera simples e um tom próximo, priorizou a autenticidade. Sua abordagem horizontal — semelhante a uma conversa entre amigos — construiu uma comunidade ativa que participava, corrigia e influenciava o conteúdo. Por fim, analisa-se como o streaming atual — impulsionado pela pandemia — consolidou-se como uma ferramenta fundamental de debate político. Plataformas como YouTube, Twitch e TikTok abrigam diversos programas que combinam análise rigorosa com linguagem direta e interação em tempo real. Esses formatos democratizam a conversa pública: permitem que cidadãos comuns, especialistas e políticos dialoguem sem filtros, enquanto o público opina e molda o conteúdo por meio dos chats. Embora persistam desafios — como a superficialidade ou o viés —, o streaming compete com os meios tradicionais, redefinindo a formação de opinião e ampliando vozes marginalizadas. Hoje, sua influência é inegável: agendas políticas nascem do ambiente digital, e a espontaneidade desses espaços estabelece um novo padrão na comunicação do país.

PALAVRAS-CHAVE: *Chicharrón de prensa*, streaming, jornalismo, comunicação política, autenticidade, democracia, participação cidadã

## POLÍTICA EN LA SOBREMESA

Este año se cumplen diez desde que nos sentamos, por primera vez, frente a una cámara, sin maquillaje ni guion, a grabar lo que más tarde se conocería como *Chicharrón de prensa*. Fue el inicio de una colaboración entre un realizador audiovisual y tres periodistas, con la intención de abrir una conversación libre, imperfecta y necesaria. Una sobremesa informal que, con el tiempo, se adelantó al formato de muchos *streams* que hoy forman parte del ecosistema digital.

El nombre fue, en cierto modo, un guiño al legendario *Rueda de prensa* (Juan Paredes, Santiago Pedraglio, Mirko Lauer y Augusto Álvarez Rodrich) y al posterior *Llanta de prensa* (Mirko Lauer, Fernando Rospigliosi y Augusto Álvarez Rodrich), ambos referentes de nuestra época de estudiantes universitarios. El programa nació en la sala de la casa de uno de nosotros, con solo una *laptop* y una *webcam*, sin auspiciadores ni pauta ni plan de monetización. Sí teníamos temas, preguntas y una urgencia: abrir un espacio para decir lo que no estaba siendo dicho.

En ese entonces, el *streaming* no era moneda corriente en el Perú. Había canales de YouTube, sí, pero pocos ofrecían espacios de conversación política sostenida. Los *pódcasts* aún no vivían el *boom* que llegaría con la pandemia y los medios tradicionales dominaban la conversación pública con sus formatos previsibles. Hoy, en 2025, vemos cómo esa tendencia se ha invertido: los programas de entrevista política por YouTube, los *lives* en TikTok, los canales de análisis en Twitch y las transmisiones con estudios más equipados que algunos noticieros se han vuelto cotidianos. Pero hace una década, todo eso era excepción.

*Chicharrón de prensa*, sin buscarlo, terminó siendo un precursor. No por técnica ni por estética, sino por intención. Apostó por una conversación horizontal sin filtros ni maquillaje. Y, en el camino, creó una comunidad, desafió formas, incomodó a varios y dejó en internet un archivo tan desordenado como valioso.

## 2015, EL AÑO DEL HARTAZGO

La presión se sentía en el aire. No teníamos idea de lo que iba a venir, pero se olía de lejos. El Perú navegaba entre escándalos de corrupción, un Congreso disfuncional y un sistema mediático que parecía operar en piloto automático. Las noticias resultaban predecibles y las entrevistas, planas; las redacciones se achicaban y la censura, que antes era motivo de escándalo, se volvía una forma de acomodarse. El caso Lava Jato, que comenzaba a expandirse desde Brasil, tocaba las puertas del poder local con nombres propios y contratos millonarios en medio del silencio temeroso de varias redacciones. Y, en el horizonte, se acercaban unas elecciones que no prometían renovación, sino más de lo mismo.

La ciudadanía, por su parte, había empezado a replegarse. La confianza en los medios tradicionales iba en picada. Los noticieros ya no marcaban la agenda del día y los periódicos perdían lectores, incluso entre quienes los redactaban. Las redes sociales aparecían como alternativa, pero aún no se les atribuía legitimidad informativa. La conversación pública parecía haberse dividido entre memes, eslóganes y silencios incómodos.

En ese panorama, muchos comenzaron a buscar otra vía. Era la época de las páginas de Facebook, de iniciativas como *La mula*, en formato de blog comunitario, y de algunas figuras que empezaban a destacar en Twitter. Así nacimos. No fue una idea planificada; fue, más bien, una reacción instintiva. Junto con Marco Sifuentes, Carlos León Moya y Luis Davelouis —periodistas de distintas trayectorias—, y yo, como realizador audiovisual, decidimos que bastaba una cámara, una mesa, una conversación honesta y una conexión directa con la audiencia. Sin formalidades.

El ecosistema digital peruano todavía no ofrecía muchas garantías. Plataformas como YouTube y Facebook ya eran utilizadas por creadores de contenido, pero no existía un modelo claro para iniciativas de análisis político ni una infraestructura técnica accesible que asegurara producciones en vivo estables. El *streaming* era casi artesanal, sin referencias locales sólidas y con escepticismo, incluso dentro de la academia o el propio periodismo. Pero teníamos una ventaja: sabíamos lo que no queríamos hacer. No queríamos un panel maquillado ni un guion cerrado. Queríamos rescatar el espíritu de la sobremesa, cuatro amigos que conversan sin filtros ni poses.

Y así empezó todo. Con lo que había. Hablando de lo urgente, de lo incómodo. De hecho, nuestro primer episodio abordó el caso Odebrecht, incluso cuando muchos medios evitaban tratarlo por los múltiples intereses en juego. Una hora completa de análisis sobre el caso y fue solo el comienzo. Nos quedó la sensación de que, si no lo decíamos nosotros, nadie más lo iba a hacer.

## UNA CONVERSACIÓN CON HAMBRE

Mi idea inicial era estar detrás de cámara, como director y productor. Pero bastaron unas reuniones —y la insistencia de Marco— para que cambiara de rol: “Si hacemos el ridículo, lo hacemos todos”, dijo. Así de extraño resultaba, en ese momento, el modelo de una mesa redonda por internet, hablando de política en un lenguaje informal y con más de una hora de duración. Extraño, incluso, para los “especialistas”, quienes auguraban un desastre al asegurar aquello de “¿quién va a entrar a YouTube a ver temas políticos?”. A pesar de las advertencias, tuvimos programas de casi noventa minutos con una audiencia activa durante nuestra temporada en vivo.

El formato era sencillo: una cámara fija, sonido directo, edición mínima. Lo artesanal no era solo estética, era también nuestra posibilidad operativa. Y eso, lejos de limitarnos,

nos dio libertad. Desde el primer episodio, sabíamos que no estábamos haciendo un producto “correcto”. Para empezar, se escuchaba mal y duraba más de una hora. En el 2015, eso era una herejía digital. Los expertos de entonces —los de los *workshops* de *marketing* digital— repetían que en YouTube nadie veía más de dos minutos. Que había que ser breve, impactante, viral. Nosotros hicimos exactamente lo contrario. Más de una hora de conversación política, sin corte, sin efectos. Una locura, pero no nos equivocamos. Hoy, una década después, en pleno auge de los *streams* de larga duración, esa elección se ve menos ingenua y más anticipatoria.

A lo largo del tiempo, el equipo fue mutando. Primero fue Carlos, quien se fue a Nueva York, pero desde allá empezó a participar desde una pantalla, conectado vía Skype. Luego, Marco partió a España. Y quedamos Luis Davelouis y yo. Eso nos llevó a cambiar el formato. Éramos solo dos, así que decidimos abrir la mesa. Comenzamos a invitar y a entrevistar a periodistas, ministros, candidatos presidenciales, congresistas, activistas, presidentes en ejercicio y expresidentes. Más de doscientas personas pasaron por el programa. Cada una aportó algo distinto, incluso cuando no estaba de acuerdo con nosotros. O, justamente, por eso.

En una tercera etapa, se sumó Patricia Gamarra, psicóloga, quien trajo una mirada distinta, más atenta a otros temas, más dialogante. Y también se integró Diego Pachas, nuestro asistente en *switcher* (*ad honorem*), por entonces un estudiante de los primeros ciclos de periodismo, lo que nos permitió manejar las transmisiones en vivo con mayor solvencia técnica, aunque sin perder nunca el espíritu artesanal que nos definía.

### ¿ERA ESTO PERIODISMO? Y, SI NO LO ERA, ¿POR QUÉ FUNCIONABA?

La pregunta nos la hicieron muchas veces, y no siempre con buena fe. Algunos decían que lo nuestro era activismo disfrazado; otros, que solo éramos un grupo de opinólogos en YouTube. No faltaron quienes intentaron descalificarnos por no tener escenografía, por usar un mantel de plástico en la mesa, por beber cerveza mientras hablábamos de coyuntura o, simplemente, por decir lisuras. ¿Cómo podían tomar en serio un programa periodístico que, a todas luces, parecía no querer serlo? Ni serio ni periodístico.

Pero esa pregunta, en el fondo, revelaba algo más: el miedo a que lo no convencional funcione. Hoy vemos que sí. Incluso, periodistas de gran trayectoria y grandes corporaciones mediáticas intentan bajar al llano procurando ser más cercanos, más casuales, menos formales, con sus versiones de *streaming* y *pódcast*, pero con poco éxito en la mayoría de los casos. Porque cuando la cercanía es impostada, el público lo nota. Y nosotros no actuábamos cercanos: lo éramos.

¿Era periodismo? Tal vez no, según los manuales ni los marcos normativos de ese entonces, pero sí para quienes querían entender lo que estaba pasando, sin filtros.

Preguntábamos, escuchábamos sin apuro y publicábamos sin censura. No voy a decir que éramos imparciales, pero sí honestos. Y esa honestidad —en un entorno saturado de cálculo, frases hechas y silencios convenientes— pesaba más que cualquier supuesta neutralidad.

Tampoco fuimos *influencers* ni *youtubers* al estilo clásico. Alguna vez quisimos monetizar, pero no fue fácil: no encajábamos en ningún molde comercial. Aun así, tuvimos dos auspicios que ahora merecen mención. Una marca de cerveza artesanal nos apoyó en una breve temporada, luego de que comentáramos en vivo que una de las cerveceras más grandes del país había mostrado interés en nuestros números y en el *engagement* de nuestra audiencia, pero se echó para atrás por miedo a que habláramos de política. Era la época equivocada. Hoy sería lo normal. También una sanguchería apostó por nosotros, en canje a cambio de logo. Nada más. Todo lo demás se hizo a pulmón, con tiempo robado a otros trabajos y con recursos mínimos.

Esa independencia fue nuestra mayor virtud y nuestro principal desafío. Nos permitió invitar a quienes otros no invitaban, hacer preguntas sin tener que consultar con ninguna gerencia y sostener un tono incómodo cuando era necesario. Pero también generó aislamiento. A pesar de que muchas de nuestras entrevistas servían de insumo para los titulares del día, ni siquiera nos mencionaban: citaban nuestro contenido como “fuente: internet”. Nuestra comunidad, siempre atenta, comenzó a presionar. Poco a poco, los medios empezaron a citar el programa por su nombre; lo que hacíamos ya no era fácil de ignorar.

Uno de los momentos clave fue durante la segunda temporada, cuando compartíamos la mesa solo Luis Davelouis y yo, y entrevistamos al presidente Pedro Pablo Kuczynski. Fue una charla larga, sin solemnidad (de hecho, grabamos mientras bebíamos una cerveza en la mesa con mantel de plástico), en la que, con tono casi casual, dejó caer una frase que cambiaría el tono de varios noticieros: “Claro que existe el club de la construcción”. Hasta ese momento, todo eran rumores. Era la primera vez que alguien, a ese nivel, lo decía con claridad. La entrevista se viralizó. Esta vez sí: fuimos citados, reproducidos, debatidos. Pero lo más importante que aprendimos fue que nuestro mayor valor era nuestra audiencia: PPK veía el programa, así como muchos de los políticos y personajes relevantes en la agenda nacional. No importaba tanto quién hablaba, sino quién estaba escuchando.

## UNA AUDIENCIA QUE NO SOLO MIRABA: HABLABA, CORREGÍA, INFLUÍA

Hoy, en el 2025, el *streaming* en el Perú forma parte de un ecosistema digital consolidado: estudios con fondos LED, cámaras 4K, operadores técnicos, *sponsors* y estrategias de contenido son elementos habituales de las producciones. Incluso, administradores de comunidad.

*Chicharrón de prensa*, desde los primeros episodios, mantuvo una conexión directa y orgánica con su audiencia. Entendimos pronto que no era una audiencia pasiva: comentaban, discutían, preguntaban, corregían. Muchos de los momentos más memorables del programa no ocurrieron durante la transmisión, sino en los hilos de Twitter, en los mensajes que llegaban por WhatsApp o en las sugerencias que luego se convertían en preguntas a personajes clave de la política nacional. El vínculo era horizontal.

Las personas que nos seguían no solo compartían el contenido, sino que lo transformaban. Algunos terminaron participando como entrevistados y otros colaboraron en la producción. Durante las elecciones, por ejemplo, organizamos transmisiones en vivo durante todo el día —una de nuestras primeras experiencias de ese tipo— y contamos con el acompañamiento de especialistas como DATUM y Farid Matuk. Pero nuestros mayores aliados fueron, como siempre, los espectadores: a través de WhatsApp nos enviaban clips desde sus mesas de votación. Vimos imágenes de Lima, de regiones y, sobre todo, del extranjero: Australia, Brasil y distintos puntos del mapa donde había “chicharroners” conectados, atentos, colaborando con el contenido.

Tampoco era una audiencia cualquiera. Más allá del número, el perfil de quienes nos veían hablaba de la relevancia del espacio. Desde periodistas que citaban lo conversado en el programa, hasta autoridades del Ejecutivo y asesores de campañas políticas que tomaban nota de las entrevistas. Pasaron por nuestra mesa candidatos presidenciales, congresistas, alcaldes, ministros: todos seguidores del programa, interesados por la posibilidad de aparecer en el novedoso espacio digital. Entrevistamos, incluso, en Palacio de Gobierno, a un primer ministro. El programa era observado —a veces con simpatía, otras con incomodidad— por sectores que normalmente no prestan atención a formatos independientes.

## EL AUGE DEL *STREAMING* TRAS LA PANDEMIA

*Chicharrón de prensa* se percibe hoy como un proyecto de otra época. Una época sin TikTok, sin *influencers* institucionalizados, sin podcasts con estudios *premium* ni algoritmos moldeando cada conversación. Era un ecosistema distinto, en el que las redes sociales aún no habían sido del todo cooptadas por el monólogo performativo. El cierre del programa ocurrió poco antes de la pandemia, justo antes del auge de la comunicación digital en el país. No lo sabíamos entonces, pero venía una transformación profunda en los hábitos de consumo digital, en los formatos y en la propia lógica de la conversación pública.

El confinamiento aceleró lo que ya se venía gestando: el *streaming* dejó de ser una rareza para convertirse en hábito. Desde el 2020, en aquellas zonas con acceso a internet, cada vez más peruanos comenzaron a consumir contenido en vivo por

plataformas digitales, lo que fue desplazando a la televisión como fuente principal de información y entretenimiento.

Periodistas, creadores independientes y figuras públicas trasladaron o reforzaron sus proyectos *online*. YouTube, Twitch, TikTok y Facebook Live se convirtieron en los nuevos estudios. Surgieron formatos que hasta entonces no existían o no se tomaban en serio: entrevistas virtuales, transmisiones en simultáneo, interacción en vivo con la audiencia, entre otros.

En temas políticos, *La encerrona* —del exchicharrón Marco Sifuentes— fue probablemente el primer formato informativo sólido nacido en cuarentena. Breve, directo y diario, logró instalarse como una rutina para miles de personas que buscaban entender el país en medio del encierro. Luego, vinieron otros. *Moloko podcast* alcanzó popularidad con su estilo relajado y conversaciones a distancia. *Sálvese quien pueda*, de Renato Cisneros y Josefina Townsend, consolidó el análisis político en tiempo real, con participación activa del público.

En mi caso, también sentí que era momento de abrir otra puerta. Así nació *Manray al aire libre*, un canal de transmisión en vivo que recogía algo del espíritu de *Chicharrón de prensa*, pero lo desplegaba en otra dirección. Si *Chicharrón* había sido una sobremesa entre pares, esta vez se trataba de construir una plaza abierta. El canal comenzó sin guion, ni escaleta ni equipo editorial: se trataba de un enlace disponible para que cualquiera pudiera sumarse al en vivo. El acceso a la transmisión era libre, sin filtros, sin libreto, solo la voluntad de participar.

Usé mis propias redes para convocar, consciente de que ahí ya había una comunidad —dispersa, pero atenta— que podía transformarse en algo más. El canal, que se emitió solo durante el tiempo de confinamiento, se transmitió en vivo, de lunes a viernes, y cada emisión era distinta. A veces había invitados especializados; otras, solo ciudadanos comunes y corrientes con mucho que decir.

El foco no estaba en el espectáculo, tampoco en un discurso o comentario propio, sino en la escucha. En ese contexto, surgieron bloques como *Martes de ciencia*, un espacio de divulgación en vivo con investigadores y docentes que respondían directamente las preguntas del público. Fue producido desde Canadá por Pablo Palacios-Ávila, físico y candidato a PhD en el Instituto de Computación Cuántica de Ontario (Canadá). Pablo se encargaba de elegir los temas, convocar a los invitados (generalmente expertos, científicos o vinculados a la ciencia), elaborar perfiles y resúmenes de cada uno, y entregarme una pauta que facilitaba la conversación y permitía una entrevista fluida e interesante.

En la mayoría de los casos, generalmente al cierre, se publicaba el *link* para que el público participara y enriqueciera las discusiones. Fue una apuesta por el rigor en medio del ruido, cuando la pandemia había desatado una tormenta de desinformación y sospecha.

También nació *eXpropiado*, un segmento en el que cedía completamente el espacio a colectivos marginados por los medios tradicionales: mujeres trans, comunidades indígenas, jóvenes con discapacidad, familiares de víctimas de feminicidio, artistas, músicos. Yo no intervenía ni aparecía en cámara; los invitados se apropiaban del espacio y de la audiencia para expresar con total libertad sus voces y perspectivas, y armar el programa bajo su propia lógica. Con el tiempo, algunas figuras frecuentes que participaban en el canal se organizaron y formaron una comunidad espontánea —los “rotoplasters”— que luego impulsó iniciativas solidarias y colaboró con organizaciones civiles.

Fue, de algún modo, una extensión natural del ecosistema digital que habíamos empezado a explorar con *Chicharrón de prensa*, pero llevado a otro terreno: menos mesa cerrada, más calle virtual. *Manray al aire libre*, al igual de *Chicharrón de prensa*, no respondió a una estrategia ni a una tendencia. Nació como una necesidad: la de seguir abriendo espacios de conversación en un entorno cada vez más fragmentado y, en ese momento, en medio de un encierro obligado. Fue una forma de insistir en que la comunicación también puede ser encuentro, incluso cuando todo a nuestro alrededor parecía aislarnos.

Otros canales surgieron después de la pandemia. El formato híbrido —un pie en YouTube, otro en TikTok— se convirtió en el nuevo estándar. La Roro Network hizo de esa estrategia su sello: *streaming* diario y clips diseñados para viralizarse en múltiples plataformas. La producción también evolucionó. Algunos *streamings* siguieron siendo sencillos —un presentador con *webcam*—, pero muchos comenzaron a parecer sets de televisión: multicámara, gráficas en vivo, invitados por videollamada, varios conductores en pantalla. Con una diferencia fundamental: la frescura.

El lenguaje directo, la espontaneidad, la posibilidad de equivocarse al aire sin pedir disculpas. Ese nuevo ecosistema encontró una audiencia lista, habituada a la inmediatez, a la conversación en tiempo real. Y aunque *Chicharrón de prensa* ya no estaba al aire, se sentía que, con todas sus limitaciones, había sido una especie de ensayo general para lo que vendría.

## **DEL MARGEN AL CENTRO: EL STREAMING COMO NUEVA PLAZA POLÍTICA**

En el Perú, el *streaming* dejó hace rato de ser solo entretenimiento. Se ha convertido en una herramienta clave para el análisis político y la formación de opinión pública, al punto de rivalizar —sin complejos— con los medios tradicionales. Y no es una percepción: hay tendencias concretas que lo evidencian.

Por un lado, se amplió el acceso a voces que antes no tenían espacio. A través de canales digitales, analistas independientes y comunicadores emergentes, comenzaron a llegar a miles de personas sin tener que pasar por la puerta giratoria de las grandes cadenas. Eso diversificó el debate. Proyectos como *Chicharrón de prensa*, pionero en

transmitir tertulias políticas por redes sociales, preparó el terreno para el surgimiento de espacios nuevos, ágiles y críticos, donde se podía conversar con figuras que no solían aparecer en medios tradicionales o, en otros casos, con figuras relevantes que no podían decir mucho en espacios tan restringidos y formales.

Esa misma lógica fue recogida luego por iniciativas como *Epicentro TV* (2021), con periodistas de amplia trayectoria: Anuska Buenaluque, Clara Elvira Ospina, Daniel Yovera y David Gómez Fernandini, obligados a mudarse del medio televisivo al digital, apostando por el *streaming* de entrevistas y reportajes con un foco claro en el periodismo de investigación.

A eso se sumó la inmediatez. Mientras los noticieros esperaban la hora del *prime time*, los *streamers* ya estaban comentando en tiempo real lo que ocurría: debates electorales, protestas, renunciadas ministeriales, discursos presidenciales. Durante las elecciones del 2021 y las crisis políticas de años siguientes, el análisis en vivo se volvió una costumbre. Periodistas con larga trayectoria, como Rosa María Palacios, adaptaron sus rutinas al *streaming* diario por YouTube o Facebook Live, lo que generó comunidades activas que no solo miraban, sino que discutían en el chat. Esa interacción, de hecho, es otra de las claves.

A diferencia de la televisión, el *streaming* no termina cuando se apaga la cámara. Los espectadores opinan, preguntan, corrigen. Muchos conductores leen comentarios al aire, responden en tiempo real y ajustan el rumbo de una conversación según el pulso de su comunidad. Alrededor de estos programas, se han formado redes vivas: grupos de Facebook, canales de Telegram, audiencias que no solo miran, sino que se organizan.

Hoy, muchas radios y canales de TV transmiten en simultáneo por redes sociales para no perder terreno, pero el impacto no es solo técnico. Varias polémicas o revelaciones nacen en *streaming* y, días después, saltan a la prensa escrita o a los programas de espectáculos. Un comentario lanzado al aire en *Todo Good* puede terminar marcando agenda. Las fronteras se diluyeron: los nuevos medios ya no solo acompañan, también empujan.

## **EL STREAMING COMO FORMADOR DE OPINIÓN PÚBLICA**

El fenómeno del *streaming* ha impactado el debate público en el Perú de manera profunda y, a estas alturas, innegable. En pocos años, la conversación democrática se amplió no solo en volumen, sino también en matices. Temas que antes debían atravesar el filtro de una redacción o de un noticiero ahora se discuten primero en un *stream*, en un hilo de Twitter, en los comentarios de una transmisión. La agenda ya no nace en la televisión: a menudo se reactiva desde abajo, desde un clip compartido o una indignación colectiva. Críticas al Gobierno, denuncias ciudadanas, reclamos sectoriales: basta que un canal

popular lo exponga con claridad para que los medios tradicionales se vean empujados a cubrirlo. Es un nuevo orden de presión. Una especie de *focus group* en vivo, en el que la audiencia muestra —sin pedir permiso— qué le importa, qué la moviliza, qué la enoja.

Pero ese mismo poder trae sus propios desafíos. No todo lo que circula en el ecosistema del *streaming* responde a criterios de rigurosidad o responsabilidad. Al no seguir esquemas periodísticos formales, muchos contenidos caen en el terreno del sesgo, de la prisa, del tratamiento superficial. Algunos *streamers* priorizan el *engagement* —los clics, las vistas, los *likes*— por encima de la precisión. Por esa misma razón, algunos periodistas de vieja guardia desestiman a los *streamers* por su falta de formación o por trivializar el debate: “Mucho show, poca profundidad”.

Sin embargo, también hay quienes reconocen el valor de estos nuevos formatos. Han logrado acercar la discusión política a públicos que históricamente se mantenían al margen. Hoy, no son pocos los políticos que prefieren dar entrevistas en canales digitales antes que en un set de televisión. Buscan hablarle directamente al electorado joven en su propio idioma y en su propio terreno. Es un fenómeno que nosotros mismos comenzamos a percibir hace una década, cuando *Chicharrón de prensa* empezó a recibir, cada vez con más frecuencia, respuestas afirmativas a nuestras invitaciones. La política entendía, aunque de manera incipiente, que algo estaba cambiando en la forma de conversar con la ciudadanía.

La audiencia, por su parte, ha respondido con entusiasmo. Valora la autenticidad, la cercanía, el hecho de poder comentar, opinar, ser parte. Esa sensación de comunidad —y de cierta autenticidad— ha generado una lealtad fuerte, pero también exigente. Cuando siente oportunismo o falta de sustancia, lo hace saber: la credibilidad en el *streaming* se gana rápido, pero también se puede perder en un par de transmisiones.

Al llegar al 2025, el panorama se muestra más competitivo y más maduro. Los canales líderes saben que no pueden dormirse. La innovación constante, el pulso directo con la audiencia y la capacidad de sostenerse sin perder identidad serán claves. Nuevos actores siguen apareciendo, no solo desde Lima o desde el periodismo tradicional, sino también desde las regiones, colectivos culturales e iniciativas independientes.

La gran pregunta sigue en el aire: ¿cómo coexistirán estos espacios con los medios convencionales? Todo apunta a una convivencia no exenta de fricciones. Una complementariedad con roces. El *streaming* aporta frescura, inmediatez y vínculo; la televisión y la radio aún conservan masividad y una legitimidad acumulada. Lo cierto es que el *streaming* ya no es un experimento: es una esfera pública en pleno funcionamiento, cuya influencia se siente en la agenda, en los tonos y en las formas de consumo.

De aquí en adelante, las fronteras entre lo digital y lo tradicional seguirán desdibujándose: colaboraciones cruzadas, presupuestos mayores para contenidos *online*

y regulaciones que equiparen estándares. Todo eso vendrá, pero cuando se mire hacia atrás, el periodo 2020-2025 quedará marcado como el momento en que el *streaming* dejó de ser una alternativa marginal para convertirse en protagonista del ecosistema mediático peruano, cambiando no solo la manera en que se informa el país, sino también cómo se piensa, se discute y se representa a sí mismo.

*Chicharrón de prensa* no fue una fórmula. Fue una semilla. Una mesa que se amplió con el tiempo, que mutó una década después, que escuchó y que discutió. Un archivo de conversaciones sin certezas, pero con la voluntad de entender. Y quizá ahí esté su legado: haber demostrado que siempre es posible hacer comunicación desde el margen, con pocos recursos, sin permiso y con propósito.

# LA VIGENCIA DEL PERIODISMO PROFESIONAL EN LA ERA DEL ALGORITMO

JUAN AURELIO ARÉVALO MIRÓ QUESADA\*

*El Comercio*

Recibido: 2 de junio del 2025 / Aceptado: 29 de septiembre del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.8452>

**RESUMEN.** Este ensayo reflexiona sobre la transformación del periodismo en la era digital, marcada por la irrupción de los algoritmos, la fragmentación de audiencias y la proliferación de la desinformación. Juan Aurelio Arévalo, desde su experiencia personal y familiar en *El Comercio*, defiende la vigencia del periodismo profesional como garante de rigor, servicio y veracidad. A través de una narrativa que entrelaza historia institucional, evolución tecnológica y desafíos contemporáneos, el autor destaca el papel del periodista como mediador ético y crítico en un entorno saturado de información. El texto subraya la necesidad de adaptar los medios a nuevas plataformas sin perder su esencia, fomentar la transparencia en el quehacer periodístico y fortalecer modelos de negocio sostenibles que aseguren la independencia editorial. En tiempos de polarización y de búsqueda de afirmación antes que de información por parte de los lectores, el periodismo debe redoblar su compromiso con la verdad, la fiscalización del poder y la formación de ciudadanía.

**PALABRAS CLAVE:** periodismo profesional; era digital; algoritmos; desinformación; independencia editorial; *El Comercio*; ciudadanía.

## THE RELEVANCE OF PROFESSIONAL JOURNALISM IN THE ALGORITHM ERA

**ABSTRACT.** This essay reflects on the transformation of journalism in the digital age, marked by the rise of algorithms, fragmented audiences, and the spread of disinformation. Drawing on his personal and family experience at *El Comercio*, Juan Aurelio Arévalo defends the enduring importance of professional journalism as a guarantor of rigor,

---

\* Magíster en Dirección de Empresas de Comunicación. Correo electrónico: [jarevalom@comercio.com.pe](mailto:jarevalom@comercio.com.pe)

service, and truthfulness. Through a narrative that interweaves institutional history, technological evolution, and contemporary challenges, the author highlights the journalist's role as an ethical and critical mediator in an information-saturated environment. The text underscores the need for media outlets to adapt to new platforms without losing their essence, to promote transparency in journalistic practice, and to strengthen sustainable business models that ensure editorial independence. In times of polarization and confirmation-driven news consumption, journalism must redouble its commitment to truth, the oversight of power, and the cultivation of an informed citizenry.

KEYWORDS: professional journalism; digital age; algorithms; disinformation; editorial independence; *El Comercio*; citizenship.

## A RELEVÂNCIA DO JORNALISMO PROFISSIONAL NA ERA DO ALGORITMO

RESUMO. Este ensaio reflete sobre a transformação do jornalismo na era digital, marcada pelo surgimento dos algoritmos, pela fragmentação das audiências e pela proliferação da desinformação. A partir de sua experiência pessoal e familiar em *El Comercio*, Juan Aurelio Arévalo defende a permanência do jornalismo profissional como garante de rigor, serviço e veracidade. Por meio de uma narrativa que entrelaça história institucional, evolução tecnológica e desafios contemporâneos, o autor destaca o papel do jornalista como mediador ético e crítico em um ambiente saturado de informações. O texto ressalta a necessidade de os meios de comunicação se adaptarem a novas plataformas sem perder sua essência, de promover a transparência no fazer jornalístico e de fortalecer modelos de negócio sustentáveis que assegurem a independência editorial. Em tempos de polarização e consumo afirmativo de notícias, o jornalismo deve redobrar seu compromisso com a verdade, a fiscalização do poder e a formação da cidadania.

PALAVRAS-CHAVE: jornalismo profissional; era digital; algoritmos; desinformação; independência editorial; *El Comercio*; cidadania.

## 1. INTRODUCCIÓN

Alejandro Miró Quesada Garland contaba que, en una conferencia realizada en la década del sesenta, un ejecutivo de la NBC se levantó de su asiento, miró a los directores de los diarios más importantes de Europa y les dijo: “¡Ustedes van a desaparecer!”. El director de *Le Monde* le contestó: “La radio anuncia, la televisión muestra, pero el periódico explica”. Durante décadas, esa fue la lógica del ecosistema informativo, hasta que la irrupción digital y, sobre todo, la aparición del *smartphone* cambiaron las reglas de juego.

Hoy vivimos en un escenario de vértigo, de cambios más acelerados que nunca. Las plataformas digitales anuncian, muestran y explican y obligan a los medios tradicionales a una adaptación constante a la que no todos logran sobrevivir. Los diarios ya no solo se leen; también se ven y se escuchan. Las radios ahora escriben artículos y la televisión se enfrenta al *streaming*.

Los medios no tienen una audiencia. Tienen múltiples audiencias que, además, cambian de hábitos todos los días. Cada vez es más difícil distinguir entre lo real y lo falso y los algoritmos nos han dividido entre quienes creen solo lo que quieren y los que no creen en nada. En tiempos en que las cosas no se consolidan, sino que se transforman, algo permanente e indispensable es revalorar al periodista como profesional. Aquel que investiga, contrasta y se hace responsable de lo que publica. Eso es lo que distingue a este oficio.

### 1.1 El decano

Hace dieciocho años, mi profesora del Taller de Entrevistas de la Universidad de Lima me reclutó como practicante para una revista del Grupo El Comercio. Era una publicación para mujeres que nació al mismo tiempo que la revista *Fausto* y el diario *Depor*. Fui testigo de todo el proceso de creación de los tres productos periodísticos. Desde la concepción de la idea y el desarrollo del contenido, hasta la concepción de la estrategia comercial y de marca.

En *Eva*, mi misión era buscar historias: la luchadora social que recorría los cerros de Pamplona para ayudar a mujeres víctimas de abusos, la mecánica que se volvió una exitosa cantante de música folclórica o la humilde bailarina que logró ingresar a Vaganova, la academia de ballet más importante de San Petersburgo. Pasé días enteros con artistas, entrevisté a políticos, recorrí mercados, visité laboratorios, patrullé con policías, madrugué en terminales pesqueros. La revista cerró al año y nos reubicaron en otros medios del grupo. Fue así como llegué al diario *El Comercio*, una redacción que no me era del todo ajena.

Desde que tenía cuatro años iba al diario a visitar a mi abuelo, Aurelio Miró Quesada Sosa. El portero, Joaquín, no sabía qué hacer con el inquieto nieto del director, así que me

mandaba a dar vueltas por la cúpula del edificio o me encerraba en la hemeroteca. Y yo leía. Y escuchaba el sonido de los teclados, veía el paso apresurado de los periodistas, escuchaba los gritos a la hora del cierre y soñaba con algún día formar parte de ese equipo. Yo vivía en el extranjero y desde Marruecos le envíe un correo electrónico a mi abuelo saludándolo desde mi colegio de Rabat. El correo desató un alboroto en su oficina. Ese fue el primer mail que llegó a la dirección de *El Comercio*.

Jorge Saldaña, legendario cronista parlamentario, me recibió como practicante en la sección Política. Sin saber mi apellido materno y tratándome de usted, me mandó a entrevistar a un sordomudo, quien, además, debía ser aprista. Era su forma de ponerme a prueba. Regresé con la entrevista y con una historia paralela: ¿Qué tal si los sordomudos no entienden a la intérprete de lengua de señas del canal del Congreso? Esa fue mi primera nota y Jorge me dio también mi primera lección: “Nunca pierda la capacidad de asombro”.

Han pasado diecisiete años desde mi llegada al diario. Primero como practicante, luego como redactor, editor, jefe de fidelización y ahora como director periodístico. Llegué cuando aún era posible cruzarse en el pasillo con leyendas como Javier Ascue o Tomás Unger. La edición impresa se dividía en distintos cuerpos, los periodistas abrían blogs y la cuenta de Twitter se actualizaba una vez cada 3 días.

La redacción de *El Comercio* es distinta a cualquier otra. Tiene una mística especial que solo se entiende por su historia. Alguna vez, Francisco Miró Quesada Rada le preguntó a mi abuelo “¿qué es el periodismo?” Y mi abuelo le contestó: “Aquello que es fugaz y a la vez permanente”. En un inicio, mi tío no entendió lo que le quiso decir, hasta que fue a la hemeroteca, donde se guardan, en gruesos volúmenes empastados, todos los números de *El Comercio*; abrió uno de los tomos y de pronto lo que estaba escrito cobró actualidad. Luego lo cerró y entendió la idea de lo fugaz. Y fue ahí que comprendió dos cosas: que todo lo que escribimos en *El Comercio*, por más pequeño que sea, está destinado a ser eterno y que ahí no solo escribimos la historia, sino que también dejamos parte de la nuestra.

Las páginas de los volúmenes de esa hemeroteca guardan 186 años de periodismo, de ser testigos y protagonistas de la vida del Perú republicano. Y eso le da a *El Comercio* el carácter de institución nacional. Pero esas páginas también guardan el esfuerzo y la dedicación de generaciones de personas que han entregado los mejores años de sus vidas a la misión de rigor y servicio de esta profesión. Son el testimonio de un gran legado periodístico y de una larga tradición familiar.

Desde 1875, año en que José Antonio Miró Quesada asumió la dirección de *El Comercio*, el diario se ha mantenido bajo la conducción de mi familia. No existe otro caso igual en el mundo. No hay otra familia que haya estado tantos años a la cabeza de un medio de comunicación. Ha habido y existen diferencias entre nosotros, pero, como

decía mi abuelo, debemos tener larga visión y no breve pasión. Siempre hay que dejar de lado lo adjetivo y buscar lo sustancial. Y dentro de lo sustancial, si es posible, lo positivo.

Los maestros de este oficio dicen que el buen periodismo es intencional. No solo observa, sino que hace suya la historia que transmite. El buen periodismo lucha por algo. Ese sentido de misión en el ejercicio profesional ha estado presente en *El Comercio* desde su fundación. Con apenas un año de vida, el diario fundado por el chileno Manuel Amunátegui y el argentino Alejandro Villota hizo suya la causa por la libertad y no la soltó hasta quince años después, cuando Ramón Castilla emitió el decreto que puso fin a la esclavitud. José Antonio Miró Quesada realizó una serie de arriesgadas gestiones para embarcar un importante cargamento de armas para el Perú en plena guerra con Chile. Varios tipógrafos de *El Comercio* cayeron valerosamente en la batalla de Miraflores. En sus páginas también quedó plasmada la lucha de Luis Miró Quesada de la Guerra por la ley del Seguro Social, la jornada laboral de ocho horas y la ley de accidentes de trabajo. Bajo el lema "Si el pueblo no puede ir a la universidad, la universidad debe ir al pueblo", Óscar Miró Quesada, Racso, fue el pionero del periodismo científico en el Perú. Con la tercera generación llegaría Alejandro Miró Quesada Garland, que demostró que el periodismo es acción con propósito con el Plan del Perú<sup>1</sup>, Francisco Miró Quesada Cantuarias acercó la cultura al público lector con *El Dominical* y mi abuelo demostró que en el diario no solo cobra voz la noticia, sino que también se forja la conciencia cívica promoviendo semilleros deportivos, corresponsales escolares y otras campañas que fueron seguidas y ampliadas por la cuarta generación de Alejandro Miró Quesada Cisneros y Francisco Miró Quesada Rada.

Ocupar el mismo puesto que tuvieron mi tatarabuelo, mi bisabuelo y mi abuelo es el mayor honor de mi vida. Llegó de manera inesperada, a la edad temprana de 34 años, cuando el diario más me necesitaba. Desde entonces, me he entregado por completo a defender las bases del trabajo periodístico que prometí mantener al asumir el cargo: rigor y servicio.

Rigor porque los que trabajamos en *El Comercio* consideramos que uno de los valores más importantes que tenemos en estos tiempos es el de ser proveedores de certezas. Sabemos que varias generaciones de lectores nos eligen porque defendemos valores y principios, pero principalmente porque confían en nosotros. Llegan a *El Comercio* para cotejar y validar lo que reciben. Si está en *El Comercio*, es cierto. Mantener ese sello es fundamental. Pero los ciudadanos también esperan de *El Comercio* algo más que noticias. Por eso hoy capacitamos a más de 2500 niños de 433 colegios como

---

1 El Plan del Perú fue una misión periodística que a fines de la década de 1950 recorrió el país durante 44 meses para conocer los problemas y oportunidades de la población. El equipo de *El Comercio* visitó seiscientos pueblos, tomó cerca de 20 000 fotografías y publicó más de 1500 reportajes.

corresponsales escolares, organizamos audiencias vecinales, generamos espacios de opinión como Voz Universitaria, promovemos semilleros deportivos, lideramos campañas como NoTePases y EstemosListos, damos descuentos en el Club de Suscriptores y presentamos cada año los Premios Luces, los Premios Somos y el Día1 Summit.

Mi misión es guiar a *El Comercio* hacia el futuro sin que pierda su esencia. No es una tarea fácil en tiempos en que cada vez la gente se entera de más cosas y entiende menos. La tecnología produjo cambios definitivos en el consumo de la información, pero no altera cuestiones de fondo que son los valores que siempre han acompañado al periodismo: verificar, contrastar, remitirnos a los hechos por sobre los adjetivos. Hoy que tanto se habla de revolución digital, debemos tener en cuenta que esta transformación trae consigo un gran secreto: no acabará nunca.

## 1.2. La transformación del viejo diario

“Periodista es el que escribe en papel”, se solía escuchar hace años en los pasillos de *El Comercio* y se trataba con cierto desprecio al equipo de la web. De hecho, sus miembros se ubicaban en un espacio alejado de la sala de redacción. La resistencia a la tecnología no era novedad. A fines de 1996, el directorio de *El Comercio* inició un debate sobre si debían entrar o no a internet. “Somos un diario, la inmediatez no es lo nuestro”, repetían, hasta que uno de los directores manifestó: “En el mundo de acción en que vivimos, comunicar los sucesos con la rapidez que exigen los negocios es un servicio importante no solo para *El Comercio* sino también para la clase consumidora”. ¿De dónde sacaste eso?, le preguntaron y mostró una primera plana: “4 de mayo de 1839, segundo párrafo, primer editorial de *El Comercio*”. Ese día se aprobó la edición digital que apareció el 15 de enero de 1997. La nota de la fundación fue un breve texto en primera página.

Hoy, los insumos generados en *elcomercio.pe*, con un promedio de 250 notas al día, son los que sirven para construir la edición impresa. Los 77 mil lectores de aquella primera edición de 1997 son ahora 2,5 millones de usuarios promedio por día. Desde la dirección del diario, Fritz du Bois inició la integración de plataformas en el 2013 y estableció un firme mensaje que aún resuena: “No hay periodistas del papel y periodistas de web. Hay periodistas y punto”.

*El Comercio* ahora entiende que ya no es solo lo que sale al día siguiente, es lo que está pasando en este momento. Es un medio que funciona las 24 horas, piensa en digital durante todo el ciclo informativo y, por las noches, imprime un diario como lo viene haciendo hace 186 años. Antes llegaba a las casas de los lectores en la mañana y no los volvía a encontrar hasta el día siguiente. Ya no existe esa relación unidireccional, sino un constante ida y vuelta que permite conocer intereses y hábitos de consumo.

El lector de la versión impresa parte de una base de 47 años, el usuario que navega la *home* tiene 35 y los que visitan nuestras redes tienen un promedio de 25. *El Comercio*

cuenta con 5,7 millones de seguidores en Facebook, 3,7 millones en TikTok, 1,7 millones en Instagram, 1,3 millones en X y gestiona una comunidad de WhatsApp con 648 000 personas. No es la misma información en cada plataforma ni el mismo contenido para cada edad. Como medio de referencia, tiene el deber de acompañar a sus audiencias a lo largo del día con contenido específico para cada momento. Desde *newsletters*, podcasts, videos explicativos, enlaces en vivo, artículos firmados, columnas de opinión, programas en *streaming*, alertas de noticias y posteos en redes.

Ya no basta con escribir bien para ser parte de la redacción. Hay múltiples perfiles en el equipo de 140 periodistas que tiene un promedio de 37 años de edad. Mucho más joven que el que encontré cuando llegué como practicante. Las secciones se concentran en salir a reportear a la calle y en el contenido digital. Un equipo aparte se dedica a la producción y curaduría de la edición impresa.

Durante mi gestión he ido incorporando nuevas áreas. La primera fue la Unidad de Periodismo de Datos (ECData). Un equipo que se dedica a procesar y analizar bases de datos de entidades del Estado y otras fuentes que, junto a un reporte riguroso, da como resultado hallazgos importantes en diversos ámbitos: política, salud, educación, deporte, etcétera. Y, además, promueve una cultura de transparencia y rendición de cuentas por parte de las autoridades. ECData trabaja de la mano con Nuevas Narrativas, un grupo formado por diseñadores, programadores y especialistas en UX que son expertos en generar recursos interactivos y transmedia. De la combinación de estas dos unidades surgió el Laboratorio de Datos y Multiformatos que es una iniciativa que reúne a periodistas de *El Comercio* con alumnos universitarios que aprenden a realizar investigaciones periodísticas innovadoras.

La unidad más reciente es el MediaLab, que es el equipo encargado de articular iniciativas de inteligencia artificial (IA). Por un lado, establece pautas de uso de IA con lineamientos éticos que se están incorporando a los principios rectores de *El Comercio*. También capacita a los periodistas en el uso e integración de estas herramientas y genera proyectos y alianzas con medios, empresas y universidades. Una de estas alianzas es la que firmamos con Perplexity, posicionándonos como el primer medio de la región en establecer un acuerdo con uno de los principales motores de búsqueda conversacional de IA. Con la integración del contenido de *El Comercio* en la plataforma de Perplexity se garantiza que los usuarios reciban respuestas respaldadas y citadas por información verificada, al mismo tiempo que accedemos a su interfaz de programación de aplicaciones para desarrollar nuevo contenido.

En medio de estos cambios, una pregunta recurrente para quienes trabajamos en un periódico es si va a desaparecer el papel. Suelo contestar con un ejemplo. De niño escuchaba canciones en casets, luego pasé del walkman al discman y del mp3 al celular. Empecé viendo películas en VHS, en DVD y ahora en *streaming*. Puedo verlas en

la pantalla de un televisor, de una computadora o de un celular. En el colegio guardaba mis trabajos en diskettes, luego en discos duros, en USB y ahora en la nube. Todo ha ido cambiando. Pero el único soporte que me acompaña desde siempre es el papel. No subestimen su vigencia y resistencia.

Es innegable que cada vez se leen menos diarios impresos, pero en esta época de bombardeo informativo, el papel mantiene una gran ventaja: tiene un principio y un final. Ordena el mundo, establece prioridades, jerarquiza la noticia. El papel sigue siendo el soporte que da prestigio, credibilidad, marca agenda y fija mejor que ninguno la posición editorial de un medio. No existe nada más contundente que una buena portada. Y no hay nada más aterrador para quien opera en las sombras que un “periodicazo” que lo ponga al descubierto. Sin embargo, el papel ahora debe estar cada vez más ligado a la profundidad y al análisis y menos al registro. Y cada vez más orientado al fin de semana que es cuando hay más tiempo para profundizar.

Pese a la caída en el consumo, las ediciones impresas siguen representando el 45 % de los ingresos de los medios asociados al Wan-lfra, según el último reporte del World Press Trends Outlook 2024-2025. Mientras ese porcentaje se mantenga, será difícil que los periódicos opten por una operación enteramente digital. Los que lo han hecho han tenido resultados disímiles.

El *Seattle Post*, fundado en 1863, anunció el fin de su edición impresa en el 2009, luego de la aparición del *smartphone*. Lo que era la empresa periodística más importante de la ciudad se convirtió en una marca irrelevante. Pasaron de 160 periodistas a 20 y el contenido nunca más fue el mismo. En el 2020, *El Observador* de Uruguay empezó a imprimir solo los fines de semana. Dos años después cerraron la edición impresa sin una adecuada inversión en la transformación digital y perdieron mucho peso. Tras la pandemia, Copesa dejó de imprimir *La Cuarta* y limitó *La Tercera* solo a los fines de semana dentro de Santiago de Chile. Fue tal la fuga de lectores que tuvieron que retomar una edición diaria en versión e-paper.

Distinto es el caso de *La Presse*. Fundado en 1884, el diario canadiense anunció en el 2013 que cerraría su edición impresa y se concentraría en una versión para *tablets*. A partir del 2016 pasaron a imprimir solo los sábados y, un año después, dejaron de imprimir. Durante ese tiempo, *La Presse* invirtió una fuerte suma de dinero en desarrollo tecnológico. En el 2018 se volvieron una organización sin fines de lucro y la entonces familia propietaria se despidió donando US\$ 50 millones para su futuro. Hoy *La Presse* ofrece una excelente experiencia de usuario en *desktop*, *tablet* y móvil y su contenido es completamente libre gracias a las donaciones que lo sostienen.

Moraleja: cerrar la edición impresa puede matar a la marca. Son muy pocos los casos de éxito. Los que funcionaron se comunicaron con tiempo a través de un proceso gradual y una fuerte inversión en tecnología para potenciar la operación digital.

## 2. RETOS PARA EL FUTURO

El gran desafío de este tiempo para un medio como *El Comercio* no es el futuro de su edición impresa o cuánta gente entra a su web. Marty Baron, exdirector de *The Washington Post* sostiene que el gran reto que tiene el periodismo es que la gente no quiere estar informada sino ser afirmada (Alconda, 2021). Hoy, muchas personas consumen noticias para confirmar lo que piensan. Si me lo envió un amigo o un familiar, debe ser verdad. Peor aún, si tengo dudas, lo comparto, lo reenvío y, sin darme cuenta, multiplico su efecto desestabilizador. Acepto todo, aunque sea falso. Estamos ante lo que el periodista argentino Martín Caparrós definió como la renuncia a la propia inteligencia.

El responsable de esto es internet, sobre todo, las redes que te conectan con personas afines a tus ideas, creencias y prejuicios. Hacen que vivamos realidades paralelas, burbujas, donde ya no importan los hechos sino lo que te satisface leer, ver o escuchar. Y la discrepancia se vuelve agresión. Si no estoy de acuerdo con alguien lo bloqueo, lo elimino. Esto es fatal para una democracia y es fatal para el periodismo porque genera un cortocircuito con la sociedad. El buen periodismo no te dice que lo que crees que es cierto, te dice la verdad, aunque no te guste. Te cuenta lo que otros no quieren que sepas.

A diferencia de algunas opiniones apocalípticas, yo estoy convencido de que el avance digital no ha eliminado el rol del periodista, sino que lo ha potenciado. Ante la abundancia de información, el periodista es hoy más relevante que nunca. Pero también hoy más que nunca debe defender su profesión y denunciar a quienes se presentan como periodistas cuando no lo son.

Ningún oficio ha sido tan permisivo con los usurpadores. He sido testigo de la contratación como editores de personas que no habían pisado nunca una redacción. Firmaban su primer artículo como abogados y a la semana siguiente ya aparecían como periodistas. Ha surgido también la mal llamada prensa alternativa, que no son periodistas, sino agentes de desinformación. Personas que defienden ciertas causas políticas y abren espacios en redes para atacar a medios y mentir abiertamente mientras van sumando seguidores.

Escribir, tuitear, pararte frente a una cámara, hablarle a un micrófono o lanzar un enlace en vivo no te convierte automáticamente en periodista. Y no todo lo que aparece en redes es periodismo. Como bien escribió Fernando Sanguier, directivo de *La Nación* de Argentina, en el suplemento por los 150 años del diario: “todos somos hoy periodistas o, cuando menos, emisores que hacemos oír nuestra voz en una inmensa conversación pública. Pero las redes no garantizan el procesamiento profesional de la información y no necesariamente nos acercan a la verdad.” (Sanguier, 2019, párr. 3).

Hoy, tan importante como contar historias, es explicarlas. Los periodistas deben compartir con las audiencias cómo trabajan, el rigor detrás de su quehacer diario. A más transparencia, más confianza. Por lo tanto, los medios tienen hoy una doble tarea. Por un lado, hacer un esfuerzo para que la cultura de la verificación, que forma parte de nuestra rutina diaria, también forme parte de la vida cotidiana de nuestros lectores. Y por otro, revalorar al periodista como un profesional de la información que se guía por principios éticos, que investiga, contrasta y contextualiza.

Otro rol clave del periodismo es fiscalizar el poder. Una tarea cada vez más compleja. Desde el Consejo de la Prensa Peruana hemos emitido en los últimos dos años más de cuarenta alertas por hechos que atentan contra la libertad de expresión. Desde restricciones a la cobertura informativa, amenazas y agresiones, se ha ido instalando una narrativa cada vez más hostil contra los medios y hemos sido testigos del asesinato de dos periodistas en el 2025. ECDData publicó un informe que revela que cada sesenta días el Congreso plantea una ley que atenta contra la prensa. En los últimos cinco periodos parlamentarios se han presentado más de 94 proyectos para restringir las libertades informativas (Bazo, 2023).

Es fundamental que los medios sean sólidos financieramente, para garantizar su independencia frente a cualquier poder y no ceder ante presiones que buscan la autocensura. Pero la gran mayoría enfrenta serias dificultades, porque el modelo de negocio basado en publicidad que durante décadas sostuvo a la prensa cambió. O, si se quiere ver de manera diferente, fue arrebatado por las grandes plataformas tecnológicas que ante la más completa ingenuidad de los medios usaron sus contenidos para luego vender publicidad sin retribuirlos económicamente.

Hoy, los medios deben diversificar sus fuentes de ingresos. La apuesta más común es la suscripción, que también es la más sana porque en lugar de depender de la publicidad, son los propios lectores quienes sostienen la propuesta informativa. Pero los muros de pago, las membresías o incluso las donaciones no son suficientes para sostener redacciones robustas. Se abren otras opciones como la organización de eventos, la prestación de servicios o la venta de coleccionables. Encontrar un modelo de negocio rentable es fundamental, no solo para enfrentar al poder, sino para innovar. Los medios que no inviertan en tecnología no tendrán futuro.

El auge de la IA generará nuevos hábitos de consumo de información y hará que las audiencias sean cada vez más exigentes. Con todo lo desafiante que se presenta, es también una gran oportunidad para el periodismo. Cito una reflexión de Jim Brady, vicepresidente de Periodismo de la Fundación John S. y James L. Knight y artífice del lanzamiento del portal digital de *The Washington Post* en 1996, en una conversación con el periodista argentino Gastón Roitberg:

La IA está aquí, nos guste o no. Personalmente, mi esperanza es que, por una vez, el periodismo decida ver la IA primero como una oportunidad y luego como una amenaza. El periodismo tiene una larga historia de ver toda nueva tecnología como una amenaza y su respuesta generalmente es tratar de minimizar o demonizar lo nuevo. Sí, hay problemas de derechos de autor con la IA que debemos abordar y seguramente otros problemas legales, éticos y morales. Pero la IA también puede ayudar con el periodismo de investigación de maneras inimaginables hace una década. Puede ayudar a automatizar tareas monótonas que consumen tiempo valioso del personal. Puede escanear registros públicos más rápido que cualquier humano o grupo de humanos podría hacerlo. La IA tiene tantos usos que pueden ayudarnos tanto periodísticamente como económicamente. Y, si desperdiciamos eso viendo la IA principalmente como una amenaza, será una vergüenza para nosotros. (Roitberg, 2024, párr. 22)

Andrés Mompotes, director de *El Tiempo* de Bogotá sostiene que en estos tiempos de una cruzada de desprestigio contra la prensa y contra la verdad por hordas que son incapaces de reconocer hechos, la respuesta del periodismo debe ser una sola: hacer más y mejor periodismo. “Redoblar sus tareas de vigilancia, investigación, verificación y denuncia. Hacer preguntas incómodas. Proteger al público de los intentos de engaño del poder. Y aprender a usar también la inteligencia artificial para develar las trampas de quienes la usan de forma incorrecta”, escribió en la edición por los 185 años de *El Comercio* (Mompotes, 2024, párr. 8)–

La vigencia de un medio como *El Comercio* es una buena noticia porque significa que los principios y valores del buen periodismo trascienden en el tiempo. También es una buena noticia que la tecnología permita la aparición de nuevos medios, nuevos proyectos, nuevas formas de comunicar historias. Los periodistas debemos ser conscientes de que el ejercicio responsable de nuestro oficio aporta un valor único a la sociedad. Tenemos que mantener la ilusión y el amor por nuestro trabajo. Y nunca perder nuestra capacidad de asombro.

## REFERENCIAS

- Alconda, H. (2021, 28 de febrero). Marty Baron: “Mucha gente no busca estar informada, busca ser afirmada”. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/marty-baron-mucha-gente-no-buscar-estar-informada-busca-ser-afirmada-nid28022021/>
- Mompotes, A. L. (2024, 4 de mayo). El periodismo de los próximos 185 años. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/el-periodismo-de-los-proximos-185-anos-por-andres-mompotes-noticia/>
- Roitberg, G. (2024, 26 de octubre). Jim Brady: “Los consumidores tendrán que financiar la mayoría de los medios del futuro”. *La Nación*. <https://www.lanacion.com>.

ar/economia/negocios/jim-brady-los-consumidores-tendran-que-financiar-la-mayoria-de-los-medios-del-futuro-nid26102024/

Sanguier, F. (2019, 8 de diciembre). La vigencia del periodismo profesional. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-vigencia-del-periodismo-profesional-nid2311484/>

Bazo, A. (2023, 20 de abril). Cada 60 días en promedio el Congreso plantea un proyecto contra la prensa o la libertad de expresión. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/politica/congreso/cada-60-dias-en-promedio-el-congreso-plantea-un-proyecto-contra-la-prensa-o-la-libertad-de-expresion-informe-ec-data-periodismo-propuesta-de-ley-libertades-informativas-medios-de-comunicacion-noticia/>

# “EL CORAZÓN DEL CAMBIO”: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL Y DE COMPORTAMIENTO EN GUATEMALA

PATRICIA POPPE\*

Johns Hopkins Center for Communication Programs

Recibido: 3 de septiembre del 2025 / Aceptado: 13 de octubre del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.8453>

**RESUMEN.** La iniciativa “El corazón del cambio” implementada en Guatemala por la Universidad Johns Hopkins (Facultad de Salud Pública, Centro de Programas de Comunicación) durante dos periodos entre el 2015 y el 2024, con el apoyo de USAID, tuvo como objetivo mejorar la salud materno-infantil, la nutrición del recién nacido, la higiene y el saneamiento del hogar en la región del Altiplano, donde la población indígena se encuentra mayormente concentrada. El programa abordó indicadores críticos de salud, nutrición e higiene a través de estrategias de comunicación para el cambio social y de comportamiento diseñadas especialmente para actores clave con reconocida influencia, como madres, abuelas, padres, líderes comunitarios, figuras religiosas y medios de comunicación. El programa se centró en elevar la adopción de comportamientos clave, promover la igualdad de género e involucrar a la comunidad para apoyar cambios normativos y culturales. La investigación destacó la importancia de abordar las creencias y normas existentes dentro de las familias y la comunidad. Las intervenciones clave incluyeron visitas domiciliarias por parte de facilitadoras comunitarias, grupos de apoyo para mujeres, grupos de discusión entre hombres, la participación de líderes religiosos y la utilización de la radio y la tecnología móvil para difundir información. El programa fomentó la colaboración entre estos grupos para apoyar a madres jóvenes y sus bebés. El monitoreo y la evaluación mostraron mejoras significativas en la diversidad dietética, el consumo de proteínas entre los niños y una mayor participación en las actividades de monitoreo del crecimiento. Estos esfuerzos demuestran el impacto de abordar las creencias culturales e involucrar a múltiples actores comunitarios en la promoción de la salud y el bienestar.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación social / salud materno-infantil / normas culturales / cambio de comportamiento / comunidad

---

\* Magíster en Comunicación y Desarrollo por la Annenberg School of Communication and Journalism de la Universidad del Sur de California. Magíster en Psicología Social por la misma casa de estudios. Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9452-577X>. Correo electrónico: [patriciapoppe32@gmail.com](mailto:patriciapoppe32@gmail.com)

## "EL CORAZÓN DEL CAMBIO": COMMUNICATION FOR SOCIAL AND BEHAVIOR CHANGE STRATEGY IN GUATEMALA

**ABSTRACT.** The "El corazón del cambio" initiative implemented in Guatemala in two phases between 2015 and 2024 by The Johns Hopkins University, Bloomberg School of Public Health, Center for Communication Programs, with the support of USAID, aimed to improve maternal and child health, newborn nutrition, and household hygiene and sanitation in the Highlands region, where the indigenous population is largely concentrated. The program addressed critical health, nutrition, and hygiene indicators through social and behavior change communication strategies specifically designed for key influencers, including mothers, grandmothers, fathers, community leaders, religious figures, and the media. The program focused on promoting key behaviors, advancing gender equality, and engaging the community. The research highlighted the importance of addressing existing beliefs and norms within families and communities. Key interventions included home visits by community facilitators, women's support groups, men's discussion groups, the participation of religious leaders, and the use of radio and mobile technology to disseminate information. The program encouraged collaboration among these groups to support young mothers and their babies. Monitoring and evaluation showed significant improvements in dietary diversity, protein intake among children, and greater participation in growth monitoring activities. These efforts demonstrate the impact of addressing cultural beliefs and engaging multiple community actors in promoting health and well-being.

**KEYWORDS:** social communication / maternal and child health / cultural norms / behaviour change / community

## "EL CORAZÓN DEL CAMBIO": ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA A MUDANÇA SOCIAL E DE COMPORTAMENTO NA GUATEMALA

**RESUMO.** A iniciativa "El corazón del cambio" na Guatemala, implementada em dois períodos entre 2015 e 2024 pela Universidade Johns Hopkins, Escola de Saúde Pública Bloomberg, Centro de Programas de Comunicação, com o apoio da USAID, teve como objetivo melhorar a saúde materno-infantil, a nutrição do recém-nascido e a higiene e o saneamento doméstico na região do Altiplano, onde a população indígena está majoritariamente concentrada. O programa abordou indicadores críticos de saúde, nutrição e higiene por meio de estratégias de comunicação para a mudança social e de comportamento, especialmente voltadas a influenciadores-chave, incluindo mães, avós, pais, líderes comunitários, figuras religiosas e meios de comunicação. O foco do programa foi promover comportamentos-chave, fomentar a igualdade de gênero e envolver a comunidade. A pesquisa destacou a importância de abordar as crenças e normas existentes

dentro das famílias e comunidades. As principais intervenções incluíram visitas domiciliares realizadas por facilitadoras comunitárias, grupos de apoio para mulheres, grupos de discussão entre homens, participação de líderes religiosos e o uso do rádio e da tecnologia móvel para difundir informações. O programa incentivou a colaboração entre esses grupos para apoiar mães jovens e seus bebês. O monitoramento e a avaliação mostraram melhorias significativas na diversidade alimentar, no consumo de proteínas entre as crianças e na maior participação em atividades de acompanhamento do crescimento. Esses esforços demonstram o impacto de abordar crenças culturais e envolver múltiplos atores comunitários na promoção da saúde e do bem-estar.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação social / saúde materno-infantil / normas culturais / mudança de comportamento / comunidade

Durante los periodos 2015-2017 y 2021-2024, el Johns Hopkins Center for Communication Programs (JHCCP) de la Bloomberg School of Public Health de la misma casa de estudios, con el apoyo financiero de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development, USAID), llevaron adelante un programa de comunicación para el cambio social y de comportamiento (CCSC) en el Altiplano occidental de Guatemala, donde la población indígena se encuentra mayormente concentrada y cuyos indicadores de salud materna e infantil, nutrición, saneamiento e higiene presentan mayor gravedad (véase la Tabla 1).

**Tabla 1**

*Guatemala: indicadores materno-infantiles a nivel nacional*

Mortalidad materna	23 % de incremento en el 2021 (respecto del 2020).
Atención prenatal	79 % de las mujeres fallecidas recibieron al menos una atención prenatal; 28 % no recibió ninguna.
Mortalidad infantil	55,5 % de reducción desde el 2002 (17,27 de cada 1000 nacidos vivos en el 2021).
Bajo peso al nacer	12,3 % de los nacimientos en el 2021.
Lactancia materna exclusiva	53,2 % en menores de seis meses (dato del 2015).
Indicadores de agua, saneamiento e higiene	
Acceso en escuelas	30 % de las escuelas no tienen acceso a agua potable.
Cobertura nacional	65 % de la población usa servicios de saneamiento básico. 89 % tiene acceso a agua potable gestionada de forma segura. 60 % cuenta con instalaciones básicas para lavado de manos.
Indicadores de nutrición	
Desnutrición crónica	46,5 % en menores de cinco años (Guatemala ocupa el primer lugar en América Latina)
Anemia infantil	71,2 % en niños de seis a ocho meses
Sobrepeso y obesidad	52 % de mujeres en edad reproductiva
Inseguridad alimentaria	26 % de los hogares en el 2023 (23 % moderada, 3 % severa)

*Nota.* Los datos proceden de *WASH escuelas saludables*, por Helvetas Guatemala, s. f. (<https://www.helvetas.org/es/guatemala/quienes-somos/Nuestros%20Proyectos/WASH-ESCUELAS-SALUDABLES>); de *Situación de mortalidad materna en Guatemala. Años 2020 y 2021*, por Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2023 ([https://guatemala.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/2023\\_informe\\_situacion\\_de\\_la\\_mm\\_2020-2021.pdf](https://guatemala.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/2023_informe_situacion_de_la_mm_2020-2021.pdf)); de *Guía básica para la construcción de indicadores orientada al sector público*, por Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2022 (<https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2023/03/Gui%C3%A1-para-la-construccion%CC%81n-de-indicadores.pdf>); y de *Situación desnutrición Guatemala*, por M. E. de León, s. f., Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República ([https://www.unicef.org/executiveboard/media/7871/file/2021\\_SRS-Item\\_6-CPD-Guatemala-Presentation-ES-2021.09.08.pdf](https://www.unicef.org/executiveboard/media/7871/file/2021_SRS-Item_6-CPD-Guatemala-Presentation-ES-2021.09.08.pdf)).

El programa fue diseñado para elevar la práctica de comportamientos prioritarios en la alimentación del recién nacido, la salud de los niños y de las madres, la planificación familiar, la higiene y el saneamiento, de tal forma que se promueva un entorno de igualdad de género. El programa partió de una vasta revisión bibliográfica (Figuerola et al., 2016) acerca de las prácticas arriba mencionadas y, sobre la base de los vacíos encontrados, desarrolló una investigación cualitativa sobre percepciones, prácticas, aspiraciones y dinámica de la familia alrededor de la higiene, el saneamiento y la nutrición del bebé (Saenz de Tejada & Figuerola, 2017). Complementaron este esfuerzo diagnósticos rápidos sobre la presencia del discurso de salud entre líderes religiosos, así como la penetración de medios masivos, tecnología móvil y redes sociales entre la población del Altiplano.

Los estudios realizados resaltaron la existencia de un cuerpo de saberes, creencias, hábitos y normas de género entre diversos actores —sean estos originadas en el seno de la familia o a nivel comunitario—, los cuales sustentaban prácticas de salud, nutrición, higiene y uso de agua, muchas de ellas riesgosas para la salud del bebé y de la madre. Este sistema de valores y creencias se reproduce principalmente en el seno del hogar bajo el protagonismo de la abuela y, en muchos de los casos, se encuentra también legitimado a nivel de normas sociales y culturales de la propia comunidad. Las implicaciones de esta información nos llevaron a destacar la necesidad de desarrollar una estrategia de CCSC que debería incidir sobre el entorno normativo —el cual mostraba ya rupturas y, a la vez, apertura para una discusión abierta y propositiva hacia el cambio—.

Se requería, entonces, de un abordaje que permitiera enmarcar los conocimientos promovidos y las prácticas deseables, no solo en un contexto de pensamiento crítico y negociación de saberes, sino que apelara también a las aspiraciones familiares, que incidiera y encontrara entre los tomadores de decisión, según los niveles de influencia (hogar, comunidad, medios), sinergias y puentes culturales en vez de luchar contra ellas, y que enfatizara en el porqué de los cambios y los beneficios percibidos por la propia población. Igualmente, el programa centró sus intervenciones en revertir normas sociales que perpetuaban inequidades de género, y lo hizo a través de la promoción del empoderamiento de la mujer, la prevención de la violencia de género y el involucramiento del hombre en el quehacer de la salud y la familia.

De otro lado, el programa de CCSC planteó capitalizar las oportunidades que se encontraban en plena ebullición. Una de las más importantes fue la presencia de líderes religiosos e indígenas, redes de la sociedad civil y facilitadores comunitarios, quienes gozaban de alta credibilidad y respeto frente a la comunidad, cuyo interés era ver la transformación y prosperidad en sus aldeas y el bienestar de las familias. Estos actores sociales ejemplificaban ser semillas del cambio, pues sus estilos de vida, prácticas y aspiraciones servían de modelo viviente para la comunidad, lo que representaba un potencial inmenso para inspirar y guiar a muchos a replantear y acomodar tradiciones y conductas.

Otro fenómeno encontrado en gestación fue el referido al cambio generacional en las expectativas, aspiraciones de vida y relaciones familiares. Para la generación de las abuelas, la vida estuvo llena de privaciones y desinformación, violencia y escasez de afecto, pobreza extrema y ausencia de servicios básicos. Para los hijos de estas, la nueva generación emerge con una actitud más positiva hacia las posibilidades que ofrece la vida; se percibe que las condiciones materiales son menos precarias y hay mejoras materiales y estructurales, como el acceso a carreteras y transporte público; la disponibilidad de alimentos, oferta educativa y puestos de salud; la participación en el mercado de exportación y del café, la exposición a centros de mediación y educación no formal, entre otros.

Esta realidad se atreve a abrir oportunidades en un contexto aún imperfecto, en el que se puede ganar "algo más", lo cual ha llevado a la ampliación del espacio de lo posible (Fischer, 2014; Fischer & Victor, 2014), el cual se limitaba en el pasado a una vida reducida a la agricultura de supervivencia y a ingresos marginales. En la misma línea, la relación de pareja empezaba a evolucionar hacia la horizontalidad, a la valoración del afecto de pareja y hacia los hijos, a una mayor autonomía respecto de la influencia de los mayores en la familia y a cultivar aspiraciones que apuntaban a aplazar el matrimonio hasta que se tenga algún capital acumulado, para forjar el futuro que se desea y soñar con que sus hijos puedan tener una profesión.

## **1. VISIÓN ESTRATÉGICA PARA DETONAR EL CAMBIO: "EL CORAZÓN DEL CAMBIO"**

La joven madre era el centro —y a veces el único sujeto— de muchos de los esfuerzos en el país, tanto de parte del sector público como de la cooperación técnica internacional. Definitivamente, su nivel de conocimiento sobre las prácticas de salud y nutrición se había incrementado. Sin embargo, se observaba una brecha entre el conocimiento y la puesta en práctica de conductas relacionadas a la ventana de los mil días<sup>1</sup> —lactancia exclusiva, alimentación complementaria, higiene y saneamiento y conductas sensibles a la nutrición—. Todo parecía indicar que se necesitaba algo más que tan solo apostar a la joven madre como agente de cambio para negociar saberes y creencias que ponían en riesgo la salud del bebé. La estrategia propuso, entonces, ir a contracorriente y dejar de pensar en una comunicación dirigida hacia el individuo. Propuso, en cambio, centrarse en grupos de influencia y tomadores de decisión que serían capaces de desencadenar e inspirar el cambio, legitimar nuevas normas y capitalizar las tendencias de cambio

---

<sup>1</sup> La iniciativa global de la ventana de oportunidad de los mil días (<https://thousanddays.org/>) se basa en investigaciones que han demostrado que la desnutrición y otros problemas de salud durante este periodo pueden tener efectos duraderos en la salud y el desarrollo del niño.

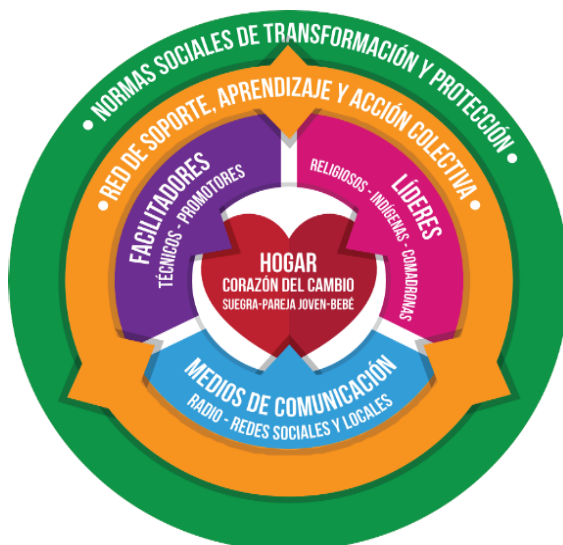
generacional existentes como una oportunidad para enmarcar el diálogo, las aspiraciones y el quehacer comunicacional. La estrategia planteó cuatro niveles de acción:

1. Transformar el hogar en el corazón del cambio, donde la familia —en especial, la suegra y abuela, y el marido de la madre joven— jugase un rol de apoyo y protección a la madre y al bebé.
2. Empoderar y elevar la visibilidad de la facilitadora comunitaria para que se amplifique su influencia y se solidifiquen las tendencias de bienestar a nivel del hogar y la comunidad, lo que demostraría que el cambio sí es posible y que sí lleva a la prosperidad.
3. Involucrar y comprometer a los líderes comunitarios —líderes religiosos, autoridades indígenas y comunitarias, comadronas y redes de sociedad civil— a tomar un rol protagónico en el apoyo activo a la joven madre, a su bebé y al hogar donde viven, lo cual ayudaría a legitimar el cambio.
4. Asegurar la participación y alianza con los medios de comunicación y las redes sociales mediante la negociación de espacios, lo cual permitiría visibilizar el cambio local y a sus protagonistas —abuelas y líderes comunitarios—, y legitimaría una agenda de desarrollo, oportunidades y bienestar familiar.

La estrategia planteó la armonización y unificación del esfuerzo de estos cuatro niveles a través de la conformación de una red de soporte, aprendizaje y acción alrededor de la pareja joven y su bebé. El propósito fue el de movilizar a estos grupos de influencia, inicialmente en una posición marginal, al centro del diálogo sobre la agenda de salud, de simple observadores a voceros y defensores de prácticas saludables y sensibles a la nutrición y actividades de generación de ingresos. A su vez, se esperaba que esta participación y liderazgo colectivos podrían legitimar paulatinamente nuevas normas sociales de transformación y protección, y aglutinar a la comunidad en torno al bienestar de la joven madre y el bebé (véase la Figura 1).

Figura 1

"El corazón del cambio" y sus cuatro niveles de acción



## 2. ACTIVIDADES MULTINIVEL EN CADA ESFERA DE "EL CORAZÓN DEL CAMBIO"

### 2.1. El hogar como el centro y la fuerza del cambio

El primer punto de entrada para impulsar el apoyo a la madre joven y a su bebé se encuentra dentro de la dinámica del hogar. Por sí sola, la madre no puede alcanzar plenamente el bienestar de sus hijos, pero, si los miembros de la familia se unieran, dialogaran y actuaran articuladamente, la familia podría identificar objetivos comunes para alcanzar el bienestar pleno en el hogar. Así, la estrategia CCSC dio prioridad a la persona con mayor poder dentro de la familia, la abuela, ya que ejerce una gran influencia en la toma de decisiones, lo que incluye las decisiones sobre en qué, cómo y dónde se gasta el ingreso de la familia —específicamente, qué alimentos se compran—. Como madre de muchos hijos y nietos, se percibe que la abuela tiene años de experiencia acumulada y opiniones sobre qué y cómo alimentar a los niños. Si no se la incluyese como partícipe en la discusión sobre el valor de las nuevas prácticas promovidas, sería poco probable que la situación cambie dentro del hogar. Resultados de la investigación cualitativa antes mencionada informaron sobre el sentido de oportunidad que la abuela observa para que sus nietos sean prósperos en el futuro, mucho más de lo que fueron ellas (Saenz de Tejada & Figueroa, 2017). A medida que los nietos se desarrollan, esto ofrece un motivo de alegría, orgullo y estatus frente a la familia y la comunidad.

Otro importante personaje dentro del hogar es la pareja joven de la madre, el hombre. Mientras que la abuela mantiene las costumbres, las prácticas y las preferencias de estilo de vida, la pareja joven —padre y madre— miran hacia su propio futuro y la de sus hijos. La pareja centra sus aspiraciones en ofrecer mejores oportunidades para sus hijos y también para ellos (Saenz de Tejada & Figueroa, 2017) a través de nuevas propuestas que complementen a las tradiciones con las que ellos crecieron. Las parejas jóvenes se encuentran en un momento crucial y decisivo en sus vidas, etapa en la que, como nuevos padres, sus decisiones sobre prácticas de salud y nutrición son fundamentales para el futuro y el bienestar de su familia. No son muchos los hombres que se han visto expuestos a temas de salud, equidad de género o desarrollo comunitario; no por desinterés de su parte, sino por la ausencia de estos temas en los programas de salud y desarrollo existentes. Sin embargo, muchos de los hombres están expuestos hoy en día a nuevas ideas a través de las plataformas de tecnología móvil y redes sociales (Ramirez et al., 2016), cuya penetración en el Altiplano se extiende a un ritmo aceleradísimo. Las nuevas tecnologías son parte del tejido social de sus vidas; el uso de celulares, el acceso a internet y a plataformas digitales para comunicarse entre sí y con sus parientes en el extranjero, realizar negocios o acceder a información, es hoy en día parte de su cotidianidad. El acceso a estas nuevas tecnologías acelera la exposición a nuevas ideas que podrían sentar las bases para el cambio. Se sabe que llegar al padre joven cara a cara resulta en ocasiones difícil, pues muchos de ellos se encuentran fuera de casa, sea en busca de trabajo, empleados en la cosecha del café o en ciudades alejadas a las que migran por largos periodos. La telefonía, a la que tienen acceso prácticamente universal todos los hombres, se convierte en un excelente vehículo para llegar a ellos donde quiera que estén.

#### *Actividades de comunicación organizadas a nivel del hogar y la familia*

- a. **La visita domiciliaria.** Esta fue una de las actividades centrales de la estrategia de CCSC. Aseguraba que una facilitadora comunitaria se acercase mensualmente al hogar de la madre durante las etapas de embarazo, posparto y hasta que el bebé alcanzase los dos años de edad. La facilitadora comunitaria estaba debidamente entrenada en los temas centrales a ser socializados: cuidados y alimentación durante el embarazo, lactancia materna, alimentación complementaria, agua, higiene y saneamiento, espaciamiento de los embarazos y entorno limpio, saludable y cariñoso (JHCCP, reporte final de Guatemala Breakthrough Action, 30 de abril del 2025). Siendo miembro de la comunidad donde trabaja, la facilitadora comunitaria se encontraba plenamente familiarizada con las dinámicas del hogar, las preferencias de las familias en cuanto a prácticas de salud y cuándo estas necesitaban de más diálogo y negociación. Es importante destacar que la facilitadora contó con

una herramienta de comunicación que elevó su credibilidad y autoridad en los temas de salud promovidos. Se propuso incursionar en los avances de la tecnología digital, para lo cual se desarrolló Juntos Prosperamos, una aplicación para *tablet* que contenía información clave sobre los temas prioritarios de salud referidos más arriba, presentados de manera amigable y multimedia, con ejercicios interactivos y actividades a realizarse durante la visita domiciliaria, lo cual aseguraba una buena comprensión y aceptación. Cabe resaltar que la *tablet* fue también un componente fundamental del sistema de registro y monitoreo de las actividades de campo: el registro de familias, la frecuencia de las visitas domiciliarias, el perfil de la participante, la composición y características del hogar, y los hábitos de comunicación. El uso de la *tablet* facilitó el acceso a datos y permitió al proyecto tener al día los avances y el alcance las actividades de campo (JHCCP, reporte final de Guatemala Breakthrough Action, 30 de abril del 2025).

- b. **"Entre nosotras": círculos de apoyo entre mujeres.** Los círculos de apoyo reunieron a mujeres en microgrupos a nivel de cada comunidad, según su situación, ya sea de embarazadas, madres lactantes o madres con hijos pequeños. Este abordaje buscó particularizar y profundizar los comportamientos y mensajes relevantes al ciclo en el cual cada madre se encontraba. De esta manera, el intercambio de experiencias, el diálogo y el reforzamiento para la adopción de nuevos saberes o conductas en cada grupo se hacía más relevante por su aplicabilidad inmediata. En otras palabras, en una comunidad podían existir hasta tres grupos de mujeres, dos o tan solo uno. La formación de los grupos y la facilitación estuvieron a cargo de la propia facilitadora comunitaria encargada de las visitas domiciliarias.
- c. **"La voz de las abuelas": sabiduría para el cambio y la prosperidad.** A nivel del hogar, el objetivo fue el de posicionar a la abuela como un agente de cambio activo y participante de la red de soporte, aprendizaje y acción colectiva para proteger la salud y el crecimiento de su nieto o nieta, y atender el cuidado de su nuera. Tradicionalmente, el rol de la abuela ha sido el de transmitir verticalmente tradiciones relacionadas con diferentes etapas de crecimiento del recién nacido y del niño, así como atender el cuidado de la madre durante la etapa del puerperio. Ellas mantienen la autoridad dentro del hogar y juegan un papel central en la comunicación de reglas y normas (M. Brito, comunicación personal, 15 de julio del 2016), sobre todo cuando el hijo migra y la nuera permanece en su hogar, situación en la cual brinda albergue a la nueva familia y, en algunos casos, a varias familias jóvenes que conviven en el mismo lugar. La actividad con las abuelas se implementó a través de nueve sesiones grupales de discusión ejecutadas mensualmente, en las que se cubrieron temas de

salud, nutrición, bienestar de hijas y nueras, así como de nietos y nietas, y que incluían consejos para mejorar y fortalecer la comunicación interpersonal entre suegra y nuera. La facilitadora comunitaria fue la responsable de implementar esta actividad mediante el énfasis en mensajes clave que son posicionados como “consejitos”, los cuales son compartidos con las nueras de tal forma que se busca evitar la resistencia y promover su adopción.

- d. **“Programa P: padres presentes”.** La estrategia utilizó el abordaje del “Programa P”, el cual está dirigido a padres con el objetivo de promover actitudes positivas y comportamientos relacionados al rol de ser padre y cuidador de sus hijos, y en el que se ofrecen pautas de corresponsabilidad entre hombre y mujer en tareas de crianza y actividades domésticas; y, muy importante, en la prevención de la violencia hacia la mujer, los niños y las niñas (Aguayo & Kimelman, 2016). Dado que se conocían las dificultades para llegar al hombre —por su rutina de trabajo muchas veces fuera de su comunidad—, se organizaron foros cortos de diálogo entre hombres con actividades impactantes y sorprendidas usando el abordaje de *marketing* de guerrilla, por el cual se entregaba material promocional e invitaciones a las actividades comunitarias y al programa radial. El “Programa P” generó espacios de conversación entre hombres en el que se podían expresar inquietudes e intereses acerca de su rol como padres. Los grupos fueron guiados por un técnico capacitado en la metodología del “Programa P” y el manejo de grupos.

## **2.2. Involucrar y comprometer a líderes para impulsar y legitimar el cambio**

La estrategia planteó involucrar a líderes religiosos e indígenas y a redes de la sociedad civil existentes a desempeñar un rol activo en el apoyo al conjunto de comportamientos saludables. Las comunidades cuentan con una diversidad de líderes y de autoridades formales, informales y organizaciones de base, los cuales a menudo interactúan con miembros del hogar y potencian su accionar en temas y conductas muy específicas, motivo por el cual tienen toda la capacidad para influir normativamente al nivel del hogar y de la comunidad. La estrategia estableció fuertes lazos con los miembros de estos círculos de influencia, propició compromisos y transformó su quehacer en redes de soporte y apoyo social a la mejora del bienestar del hogar y la comunidad.

En el pasado, se coordinó con ellos, más como un grupo secundario a los esfuerzos de otros programas. Se trató de revertir ese modelo y se buscó trabajar con los líderes como actores principales en el impulso al cambio social, normativo y de comportamientos saludables. Los líderes religiosos ejercen una gran influencia en las diversas dimensiones de la vida familiar: sirven de guía espiritual y brindan consejería en el hogar. Estudios de investigación y diagnóstico rápido (Saenz de Tejada et al., 2015)

arrojan información valiosa por la cual se destaca una relación estrecha del líder religioso con sus feligreses, así como el deseo e interés de estos de contribuir al mejoramiento y el bienestar de la comunidad. Los foros utilizados por los líderes religiosos a través de pláticas, sermones y programas radiales, así como visitas domiciliarias, son espacios de comunicación con un gran potencial para discutir prácticas de nutrición e higiene en el hogar, la importancia del saneamiento en la comunidad y la promoción de una buena comunicación entre marido y mujer, el bienestar del bebé y la limpieza del hogar. Dependiendo de la comunidad, los líderes indígenas, sea en sus estructuras ancestrales (por ejemplo, alcaldías indígenas, alcaldes auxiliares o comadronas) o como autoridades comunitarias (por ejemplo, los Consejos Comunitarios de Desarrollo Urbano y Rural), ejercen un nivel de influencia y confianza entre la población, ya que esta se dirige a ellos para la resolución de problemas y en busca de orientación. Dada la representatividad y la posición de la que gozan a nivel de la comunidad, estos líderes están preparados para promover, en espacios y foros públicos, un cuerpo de nuevas normas sociales alrededor de temas tales como el saneamiento comunitario, los cultivos diversificados, la conservación del agua limpia, la crianza de especies menores, entre otros.

Las comadronas tradicionales (Saenz de Tejada, 2013) son también fuentes de sabiduría y confianza, especialmente entre las mujeres. Por lo tanto, juegan un rol importantísimo en la construcción de esta red de soporte y apoyo activo al hogar y, especialmente, a la madre y al bebé. Específicamente, la estrategia de comunicación centró su esfuerzo en elevar las habilidades de las comadronas para asegurar que, a nivel del hogar, se pueda negociar, con la suegra y el marido de la mujer embarazada, la adición de una refacción adicional a la dieta de esta y la reducción de tareas de trabajo pesado, las cuales serían redistribuidas entre los otros miembros del hogar. Del mismo modo, la comadrona incidió en la importancia del cuidado durante el puerperio y en la nutrición adecuada de la madre durante la lactancia.

### **Actividades de comunicación organizadas a nivel de la comunidad**

- a. **Diálogo de saberes y acción colectiva.** La presente estrategia promovió el intercambio de conocimientos, experiencias y perspectivas entre diferentes actores y líderes comunitarios, respetando y valorando tanto los saberes tradicionales como los conocimientos científicos y técnicos. Las intervenciones enfatizaron en temas alrededor de la salud, la nutrición, el agua y la higiene, y el saneamiento. El enfoque del diálogo de saberes y acción colectiva (DSAC) buscó fomentar la participación y el compromiso de líderes, autoridades, familias y otros actores comunitarios en el propósito de impulsar la acción conjunta para abordar problemas en salud e impulsar la adopción de comportamientos saludables para el bienestar de la familia y comunidad. Aún más, buscó generar un aprendizaje colectivo y fortalecer la toma de decisiones informadas sobre

la problemática de la salud, la nutrición, la higiene y la equidad de género a nivel comunitario, con la intención de promover compromisos que propicien un entorno de cambio y que estén reflejados en los planes de acción consensuados (JHCCP, reporte final de Guatemala Breakthrough Action, 30 de abril del 2025). El proceso del DSAC se implementó en cinco momentos: el análisis y diálogo de saberes; la planificación de la acción colectiva; el involucramiento de la comunidad; la acción colectiva de evaluación; y el reconocimiento de logros.

- b. **Líderes religiosos como agentes de cambio social y de comportamiento.** Uno de los objetivos trazados en la presente estrategia fue el de contribuir a reducir normas sociales que actúan como barrera para la adopción de comportamientos de salud, nutrición, higiene y saneamiento deseados. Para este fin, el involucramiento y fortalecimiento de las capacidades de los líderes religiosos se presentaba como primordial dada su influencia a nivel del hogar, de la comunidad y del municipio. Específicamente, el trabajo con líderes religiosos permitió abordar temas altamente sensibles como la violencia doméstica y las uniones forzadas, los cuales fueron solicitados por los propios líderes religiosos. El fortalecer las capacidades entre pastores y líderes religiosos en el contexto de su propia fe y reflexión religiosa elevó su compromiso y toma de acción estratégica para transformar normas que limitan una vida armoniosa entre hombre y mujer, hijos y familia, y en la comunidad en general. Se realizó un mapeo de actores religiosos en municipios seleccionados en el que se identificó a pastores, sacerdotes, líderes o catequistas interesados en influir positivamente en la adopción de prácticas responsables y saludables para las familias, incluyendo ejes temáticos alrededor de la salud y la nutrición de la madre y el bebé. Se desarrolló una guía metodológica para facilitar el manejo de estos temas por parte de los líderes religiosos, la cual sería utilizada en sus congregaciones y en diversidad de grupos —jóvenes, parejas y foros más amplios—.

### **2.3. Capitalizar la cobertura en medios y redes sociales para estimular y legitimar el cambio**

La cobertura de los medios de comunicación, especialmente la radio, goza de una alta penetración: sean estas estaciones de radio comerciales, religiosas o comunitarias, alcanzan el 65 %. La recepción de la señal va del tradicional receptor en el hogar hasta el celular. Asimismo, la telefonía móvil se ha extendido significativamente en el Altiplano, debido a la calidad de la señal, el costo de los planes ofrecidos y la aspiración de la población de que “gracias a las remesas, puedo acceder y comprar algo que nunca estuvo a nuestro alcance” (Ramírez et al., 2016). Es más, existe actualmente una alta tasa de conexión a la red de telefonía móvil, la cual alcanza el 92,5 % a nivel

nacional y el 74 % en los hogares rurales (Organización Panamericana de la Salud, 2024). Dada la capacidad de los medios para legitimar tendencias de opinión sobre diferentes tópicos, así como la facilidad que brindan las redes sociales para acceder a información y aumentar la capacidad del individuo para preguntar, personalizar y generar información, se hizo indispensable forjar alianzas con estos medios mediante la articulación y la visibilización de procesos de diálogo a nivel del hogar, la comunidad y el liderazgo. La estrategia de CCSC se apoyó en alianzas con las radios locales —sean estas comerciales como religiosas—, y en espacios en redes sociales como Facebook y WhatsApp, lo cual contribuyó a la discusión y sostenibilidad de la agenda de la estrategia.

#### Actividades de comunicación organizadas a través de la radio y la telefonía móvil

- a. **La chispa del cambio en la radio: entretenimiento educativo para modelar conductas y promover el cambio.** La radio continúa siendo un medio de gran relevancia en la región del Altiplano dada sus características de amplia cobertura y penetración. Aprovechando esta situación, la estrategia desarrolló la radionovela *La chispa del cambio* bajo los principios del entretenimiento educativo (Singhal & Rogers, 1999), la cual se ha mantenido en el aire a lo largo de la estrategia de CCSC. La producción de *La chispa del cambio*, de dos temporadas de veinte a veinticuatro episodios y una duración de treinta minutos por capítulo, incluyó: ocho minutos para cada episodio, una sección interactiva de preguntas de radio abierta con llamadas en vivo y mensajes SMS. Fue producida en español y en tres lenguas locales: ixil, k'iche' y mam. La serie se caracterizó por utilizar los principios del entretenimiento educativo (Singhal et al., 2004) aplicados a un formato de radionovela, el cual permite modelar conductas positivas visibilizando, al mismo tiempo, que el cambio sí es posible; por impulsar la participación y el diálogo sobre temas y conductas promovidos por el programa radial a través de una línea abierta y mensajes SMS después de cada capítulo; y, por último, *La chispa del cambio* en radio se complementó con mensajes clave en Facebook que buscaban ampliar el alcance del programa y reforzar los mensajes clave.
- b. **Mensajes clave enviados por WhatsApp.** Ante la evidencia del uso acelerado del WhatsApp en las zonas de difusión del programa, se decidió sumar esta propuesta al abanico de herramientas estratégicas para difundir mensajes clave sobre las conductas prioritarias del programa. Las facilitadoras comunitarias fueron las responsables de compartir mensajes, historias de vida y recetas nutritivas con las madres a su cargo. El propósito fue reforzar los comportamientos esenciales para el bienestar familiar. La información se compartió tanto en español como en idiomas mayas como el ixil, k'iche' y mam,

lo que facilitó una mayor comprensión y apropiación del mensaje por parte de las madres inscritas en el programa. Igualmente, el WhatsApp sirvió como un canal de comunicación y coordinación con las facilitadoras comunitarias.

- c. **La campaña “¡Protectoras unidas!”.** Se lanzó esta campaña en un importante esfuerzo de coinversión y codiseño con cinco socios del sector privado: La Montaña (azúcar con hierro), Banco Industrial, Cementos Progreso, Magia Blanca y Pollos Rey. El objetivo de la iniciativa fue contribuir a la prevención de la desnutrición (a través del consumo de productos fortificados), la limpieza del hogar (vía el uso de artículos de higiene e instalación de pisos de cemento) y el fomento del ahorro (vía el buen manejo del dinero y el desarrollo de la capacidad de ahorro). La campaña liderada por Doña Pilas, posicionada como una *influencer* comunitaria, compartía consejitos para las jefas de hogar mediante los cuales promovía la adopción de comportamientos claves en tres áreas: higiene, nutrición y ahorro. Los medios de difusión de la campaña incluyeron la radio (mensajes), telefonía móvil (SMS), YouTube y Facebook (videos). La alianza con el sector privado materializó iniciativas en hogares del Altiplano, tales como la construcción de pisos de cemento en 229 hogares, el acceso a 150 filtros de agua y 143 aperturas de cuentas de ahorro. “¡Protectoras unidas!” complementó y reforzó los mensajes que las facilitadoras comunitarias transmitían en las comunidades a través de las demás actividades del programa.

### 3. RESULTADOS SELECCIONADOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO

El programa diseñó e implementó un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) que permitió dar seguimiento a la magnitud de la operación en campo y a la particularidad de diversas actividades implementadas en tiempo real. Este sistema se diseñó con el apoyo de la plataforma digital Kobo Collect y permitió el flujo de información desde la captura —a través de una *tablet* digital manejada por cada una de las facilitadoras comunitarias— hasta el procesamiento, análisis y elaboración de informes utilizando PowerBI y Google Looker Studio. La digitalización del sistema permitió una retroalimentación constante a los equipos de campo, lo que facilitó la toma de decisión para el ajuste inmediato de las actividades en plena implementación. Desde su concepción, el sistema MEL tuvo tres objetivos: capturar el alcance de las actividades; conocer si estas eran aceptadas entre las participantes; y evaluar si se lograban cambios en los determinantes y en los comportamientos prioritarios para, así, documentar el logro de cambios reales.

En términos de alcance, el programa realizó 82 829 visitas domiciliarias con el apoyo de aproximadamente 144 facilitadoras comunitarias entre febrero del 2022 y

diciembre del 2024 (C. Cronin, comunicación personal, 2025). En términos de cambios comportamentales, se realizó un análisis específico del periodo de junio del 2023 a septiembre del 2024 a través de un seguimiento trimestral a madres para verificar comportamientos claves entre niños y niñas de seis a veintitrés meses: control prenatal y crecimiento del niño; consumo de proteína, diversidad dietética y frecuencia de alimentación; disposición de un espacio de juego higiénico; y uso de la planificación familiar (JHCCP, reporte final de Guatemala Breakthrough Action, 30 de abril del 2025).

Estos resultados se utilizaron para hacer seguimiento a las conductas mencionadas a través del tiempo y analizar la relación entre la visita domiciliar y la adopción y mantenimiento de estas conductas clave. Los resultados señalaron que la alimentación se volvió más diversa y la proporción de niños y niñas de seis a veintitrés meses que consumieron tres o más grupos de alimentos aumentó del 57 %, en junio del 2023, al 78 % en septiembre del 2024. La mejora fue notable entre los niños de seis a ocho meses, cuya diversidad alimentaria aumentó del 28 % al 60 % en el mismo periodo. Otro resultado clave fue que el consumo de proteína animal entre niños y niñas de seis a ocho meses casi se duplicó, de 35 % en junio del 2023 a 60 % en septiembre del 2024 (JHCCP, reporte final de Guatemala Breakthrough Action, 30 de abril del 2025). Este fue un logro bastante importante, dada la creencia arraigada de que el estómago de los pequeños no está preparado para tolerar alimentos sólidos.

A través de cuatro rondas de una muestra representativa de hogares en todos los municipios del programa, se pudo mostrar que las actividades tuvieron un efecto significativo en los comportamientos prioritarios: 82 % de las madres de niños menores de seis meses asistían mensualmente a los controles de crecimiento, pero esta proporción disminuía drásticamente con la edad del niño, llegando al 21 % entre los dieciocho y los veintitrés meses (JHCCP, reporte final de Guatemala Breakthrough Action, 30 de abril del 2025). Debido a retos en el acceso a los servicios de salud (por ejemplo, caminos intransitables, lluvia o ausencia de personal de salud), este patrón se mantuvo constante durante todo el periodo del programa y fue corroborado por los datos de seguimiento trimestral. No obstante, el análisis multivariado mostró que, cuando la abuela participaba en la actividad "La voz de las abuelas", las madres tenían el doble de probabilidades de mantener este comportamiento, lo que sugiere un efecto positivo y directo de dicha actividad (JHCCP, reporte final de Guatemala Breakthrough Action, 30 de abril del 2025).

El programa realizó un análisis multivariado con los datos de seguimiento y mostró que las madres que recibieron entre diez y diecinueve visitas domiciliarias (de un total de 35) y aquellas que recibieron veinte o más tenían el doble y el triple de probabilidades, respectivamente, de llevar a sus hijos a los controles mensuales de crecimiento, en comparación con las madres que recibieron menos de diez visitas. Esto sugiere que las

visitas domiciliarias también tuvieron un efecto directo en este comportamiento, a pesar de las dificultades y barreras que lo hacen difícil de mantener (JHCCP, reporte final de Guatemala Breakthrough Action, 30 de abril del 2025).

Finalmente, los resultados sobre el consumo de proteína animal mostraron que el 70 % de las madres dieron proteína animal a su hijo de seis a veintitrés meses el día anterior. Las fuentes más comunes fueron huevo (49 %), seguido de carne (34 %) y lácteos (14 %). Un análisis multivariado con estos datos mostró que participar en la actividad “Entre nosotras” o recordar el mensaje que se daba en las visitas domiciliarias sobre proteína animal aumentó de dos a tres veces la probabilidad de haber dado proteína al niño de seis a veintitrés meses. Estos resultados sugieren que la participación en “Entre nosotras” y las visitas domiciliarias tuvieron un efecto sinérgico, positivo y directo sobre el consumo de proteína animal (JHCCP, reporte final de Guatemala Breakthrough Action, 30 de abril del 2025).

#### 4. CONCLUSIONES

- El involucramiento de miembros del hogar y de la comunidad es crucial. Además de la madre joven, quien ha sido la única participante de programas semejantes en el pasado reciente, el involucrar a diversos miembros del hogar y a la comunidad —padres, abuelas, líderes religiosos y comunitarios— es vital para lograr un cambio de comportamiento individual y normativo de manera sostenible.
- Abordar las normas culturales es clave. Los programas deben encarar, cuestionar y adaptar creencias locales que limitan la adopción tanto de comportamientos saludables como de dinámicas de género igualitarias.
- La tecnología amplifica el alcance. La tecnología digital móvil y la radio amplifican la recepción de los mensajes y facilitan la comunicación.
- Adaptación basada en datos. El monitoreo y la evaluación continua permiten realizar ajustes al programa en ejecución en tiempo real.
- Las alianzas (*networking*) amplifican el impacto. La colaboración con el sector privado aumenta el alcance, relevancia, visibilidad e impacto del programa.

#### 5. IMPLICACIONES PARA OTROS PROGRAMAS EN LATINOAMÉRICA

- Adaptar el modelo. Los programas deben ajustar sus estrategias a los contextos culturales y normativos locales, alejándose de una visión individual en la promoción de la salud direccionada tradicionalmente a la madre joven.
- Invertir en la formación de capacidades. Esto implica proporcionar a las facilitadoras comunitarias u otros ejecutores de programas de una capacitación integral y permanente.

- Aprovechar las tecnologías de información y comunicación. Se debe utilizar la tecnología digital móvil y la radio para asegurar el alcance y la difusión del programa.
- Involucrar al hombre. Se debe involucrar activamente a los padres en el cuidado del bebé y en las prácticas de salud.
- Fomentar la colaboración. Se debe fortalecer los lazos con líderes locales para legitimar el cambio, asegurar su compromiso y promover la agenda del programa a ejecutar.
- Monitorear el impacto y la adaptación inmediata. El monitoreo y la evaluación continuos son esenciales para maximizar la eficiencia y ajustes al programa.

## REFERENCIAS

- Aguayo, F., & Kimelman, E. (2016). *Programa P Bolivia: un manual para la paternidad activa*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0008036>
- De León, M. E. (s. f.). *Situación desnutrición Guatemala*. Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República. [https://www.unicef.org/executiveboard/media/7871/file/2021\\_SRS-Item\\_6-CPD-Guatemala-Presentation-ES-2021.09.08.pdf](https://www.unicef.org/executiveboard/media/7871/file/2021_SRS-Item_6-CPD-Guatemala-Presentation-ES-2021.09.08.pdf)
- Figueroa, M. E., Khan, S., Berman, A., & Klein, K. (2016). *Análisis de audiencia. Revisión de literatura sobre salud, nutrición, higiene y producción de alimentos*. Health Communication Capacity Collaborative; Johns Hopkins Center for Communication Programs.
- Fischer, E. F. (2014). *The good life: Aspiration, dignity, and the anthropology of wellbeing*. Stanford University Press.
- Fischer, E. F., & Victor, B. (2014). High-end coffee and smallholding growers in Guatemala. *Latin American Research Review*, 49(1): 155-177.
- Helvetas Guatemala. (s. f.). *WASH escuelas saludables*. <https://www.helvetas.org/es/guatemala/quienes-somos/Nuestros%20Proyectos/WASH-ESCUELAS-SALUDABLES>
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2023). *Situación de mortalidad materna en Guatemala. Años 2020 y 2021*. [https://guatemala.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/2023\\_informe\\_situacion\\_de\\_la\\_mm\\_2020-2021.pdf](https://guatemala.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/2023_informe_situacion_de_la_mm_2020-2021.pdf)
- Organización Panamericana de la Salud. (2024, 23 de septiembre). *Perfil de país: Guatemala*. <https://hia.paho.org/es/perfiles-de-pais/guatemala>

- Ramirez, M., Mazariegos, L. M., Poppe, P., Hunter, G., & Slesinski, S. C. (2016). *Estudio sobre el uso y disponibilidad de telefonía celular y redes sociales en cuatro comunidades rurales del Altiplano occidental de Guatemala*. Johns Hopkins Center for Communication Programs. <https://healthcommcapacity.org/wp-content/uploads/2016/09/HC3-Guatemala-ICT-Landscaping-Study-Report.pdf>
- Saenz de Tejada, S. (2013). *Comadronas tradicionales y lactancia materna. Consulta antropológica para conocer las prácticas y costumbres de las comadronas en relación con la atención prenatal, atención del parto y lactancia materna en municipios priorizados dentro del marco del plan Hambre Cero*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
- Saenz de Tejada, S., & Figueroa, M. E. (2017). *Abriendo la mentalidad: investigación formativa sobre aspiraciones y dinámica familiar en relación a la higiene y nutrición*. Health Communication Capacity Collaborative. [https://healthcommcapacity.org/wp-content/uploads/2017/07/Abriendo\\_la\\_Mentalidad.pdf](https://healthcommcapacity.org/wp-content/uploads/2017/07/Abriendo_la_Mentalidad.pdf)
- Saenz de Tejada, S., Pastor, P., Hunter, G., Poppe, P., & Slesinski, C. (2015). *Estudio sobre la presencia y actuación de las diversas iglesias, organizaciones y ministerios religiosos en zonas prioritarias del programa integrado del altiplano occidental de Guatemala*. Health Communication Capacity Collaborative. <https://healthcommcapacity.org/wp-content/uploads/2016/09/HC3-Guatemala-Religious-Leaders-Landscaping-Study-Report.pdf>
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2022). *Guía básica para la construcción de indicadores orientada al sector público*. <https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2023/03/Gui%CC%81a-para-la-construccio%CC%81n-de-indicadores.pdf>
- Singhal, A., & Rogers, E. M. (1999). *Entertainment-education: A communication strategy for social change*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Singhal, A., Cody, M. J., Rogers, E. M., & Sabido, M. (Eds.). (2004). *Entertainment-education and social change: History, research, and practice*. Lawrence Erlbaum Associates.



