

Universidad de la República  
Facultad de Información y Comunicación  
Instituto de Comunicación  
Sección Académica Publicidad

## **Estrategia de comunicación para la recaudación de fondos de la ONG**

### **Karumbé**

#### **Estudio de caso**

Trabajo final de grado para optar al título de Lic. en Comunicación.  
Plan de estudios 2012.

#### **Autores:**

Federica Fregeiro, CI.: 5.130.538-6

Mathias Harguindeguy, CI.: 4.782.780-5

Agustina Martínez, CI.: 4.935.812-3

Cibeles Nin, CI.: 5.570.054-8

#### **Tutores**

Tutor: Gonzalo López

Co tutor: Diego Pereira

Montevideo, 18 de julio de 2025



Estrategia de comunicación para la recaudación de fondos de la ONG Karumbé © 2025 by  
Federica Fregeiro, Mathias Harguindeguy, Agustina Martínez, Cibeles Nin, is licensed under

CC BY-NC-ND 4.0. To view a copy of this license, visit

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## Resumen

El presente trabajo aborda la importancia de la estrategia de comunicación en las ONG. En particular, se toma como estudio de caso a Karumbé, una ONG dedicada al rescate y rehabilitación de tortugas marinas en Uruguay, con el objetivo de analizar las estrategias de comunicación que despliega actualmente con el fin de recaudar fondos para sostener su trabajo en el largo plazo.

Se exploran los conceptos clave vinculados a la temática: ONG, marca, publicidad social y estrategia de comunicación, para entender cómo estas organizaciones construyen su imagen, se relacionan con sus públicos y buscan financiamiento.

Se utiliza una metodología cualitativa para recopilar datos mediante técnicas de análisis documental, observación participante y entrevistas en profundidad, articuladas con revisión bibliográfica.

A partir de la información obtenida, se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la estrategia de comunicación de la ONG, se analiza el impacto de las acciones de publicidad social que la organización lleva adelante, tanto en redes sociales como en instancias presenciales, y el rol de las alianzas estratégicas en su comunicación y recaudación.

Finalmente, se describen los desafíos que Karumbé enfrenta actualmente, a pesar de los avances que ha experimentado, para concluir con algunas recomendaciones para el futuro de su comunicación buscando aportar a su fortalecimiento institucional, pero también al campo académico de la comunicación, al desarrollo de futuras investigaciones en el área e incitar a otros estudiantes y profesionales a aplicar la comunicación con propósito en organizaciones sin fines de lucro.

**Palabras clave:** Comunicación; Publicidad social; ONG; Estrategia; Marca; Recaudación de fondos; Alianzas estratégicas.

## Tabla de contenidos

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>8</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>10</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>11</b>
<b>Marco teórico</b> .....	<b>14</b>
<b>ONG</b> .....	<b>14</b>
<b>Marca</b> .....	<b>17</b>
<b>Estrategia de comunicación</b> .....	<b>20</b>
Modelos de financiamiento.....	21
Herramientas de comunicación.....	22
Públicos objetivo y campañas de cambio social.....	22
Comportamiento de los públicos.....	23
<b>Caracterizaciones de publicidad</b> .....	<b>27</b>
<b>Alianzas estratégicas y Responsabilidad Social Empresarial</b> .....	<b>34</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>40</b>
<b>Estudio de caso</b> .....	<b>45</b>
<b>Historia y misión de Karumbé</b> .....	<b>45</b>
<b>Estructura e identidad organizacional</b> .....	<b>47</b>
<b>Análisis FODA de los aspectos comunicacionales de la ONG Karumbé</b> .....	<b>49</b>
Fortalezas.....	50
Oportunidades.....	52
Debilidades.....	53
Amenazas.....	54
<b>Análisis de la estrategia de comunicación de Karumbé</b> .....	<b>57</b>
Aplicación de la teoría de la agenda-setting en el marco de estrategia de Karumbé.....	57
Acciones de comunicación empleadas.....	59
Acciones ATL: Oportunidades de Visibilidad Masiva.....	60
Acciones BTL: Contacto Directo y Experiencial.....	60
Redes Sociales: Contenido de Impacto y Comunidad.....	61
<b>Alianzas estratégicas y RSE</b> .....	<b>64</b>
Relaciones con instituciones públicas.....	66
Alianzas estratégicas con el sector privado.....	67
Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	68
<b>Limitaciones y desafíos</b> .....	<b>69</b>
Evolución del enfoque comunicacional.....	69
Estructuración de la comunicación.....	71
Generación de alianzas valiosas.....	72

<b>Conclusión y recomendaciones.....</b>	<b>74</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>78</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>82</b>

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a nuestras familias y amigos, que nos acompañaron con paciencia, escucha y cariño en cada etapa de este camino.

A nuestro tutor Gonzalo López y co-tutor Diego Pereira, por guiarnos con generosidad, por sus aportes críticos y su compromiso real con nuestro proceso.

A quienes forman parte de Karumbé, por abrirnos las puertas y confiar en nuestro trabajo, por enseñarnos que la comunicación puede transformar realidades cuando se conecta con una causa.

Y también a cada persona que, desde su lugar, nos motivó a seguir adelante cuando más lo necesitábamos.

## Introducción

Este trabajo de grado es realizado en el marco del Área de Comunicación Publicitaria de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República (FIC - Udelar).

La presente investigación toma como estudio de caso a la ONG Karumbé, cuya misión es la de proteger y conservar las tortugas marinas en Uruguay, lo que la posiciona dentro de un ámbito ambiental altamente especializado. Esta característica le otorga una identidad distintiva, pero también plantea retos significativos en términos de alcance y sostenibilidad. A nivel local, la organización ha logrado construir una base sólida de voluntarios y colaboradores, pero enfrenta limitaciones económicas y estructurales que condicionan su capacidad para expandir su impacto.

Se aborda entonces como eje central el análisis de las estrategias comunicacionales implementadas por Karumbé orientadas a la recaudación de fondos en el periodo comprendido entre 2023 y 2024.

Tomando como pregunta de investigación “¿Qué estrategias comunicacionales emplea la ONG Karumbé para recaudar fondos?”, se examinarán los diversos aspectos de la comunicación de la organización que tienen incidencia en la consecución de uno de los objetivos centrales a su supervivencia como organización: contar con recursos materiales y económicos suficientes para sostener su trabajo de rescate y rehabilitación de tortugas marinas.

Para llevar a cabo este trabajo y concretar los objetivos propuestos, se utilizó una metodología cualitativa, combinando el análisis documental con observaciones participantes y entrevistas en profundidad, además de una revisión bibliográfica que delimita los conceptos utilizados para el posterior análisis del caso.

La metodología de la investigación se estructuró en dos fases complementarias. Inicialmente, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual y la imagen institucional de Karumbé, en simultáneo con una revisión bibliográfica de la literatura enfocada en los conceptos principales que se desprenden de la pregunta y objetivos de investigación: ONG, estrategia de comunicación, marca, posicionamiento y las distinciones encontradas entre la comunicación publicitaria comercial y social. Posteriormente, se avanzó con una etapa de profundización en el campo de estudio, mediante la participación presencial en diversos talleres y actividades organizadas por Karumbé, seguida de una serie de entrevistas individuales a miembros de las distintas áreas de la organización, buscando contrastar las experiencias y perspectivas de los participantes habituales respecto a las estrategias comunicacionales implementadas efectivamente por la organización.

En suma, este estudio, se orienta a comprender las diversas estrategias de procuración de donaciones y recaudación de fondos en la operativa cotidiana de Karumbé, identificando sus necesidades comunicacionales y la manera en que estas se articulan o no. Para desarrollar el análisis, se explicitan en primer lugar los conceptos fundamentales para el abordaje de la temática, para poder detallar luego la metodología utilizada y los antecedentes académicos del trabajo. Posteriormente, se expone el estudio de caso, empezando con un análisis FODA sobre el estado de situación de la comunicación de la ONG, seguido del detalle de las acciones de comunicación que la ONG lleva adelante, tanto online como offline y, sus efectos en la recaudación de fondos. Para finalizar, los datos obtenidos dialogarán con la interpretación de los mismos, articulados en torno a las limitaciones a las que todavía se enfrenta la organización en cuanto a la obtención de sus fondos, desde la perspectiva comunicacional, para concluir con reflexiones y algunas recomendaciones que podrían aportar a atravesar dichos desafíos.

## Justificación

La temática abordada en este trabajo es el estudio de la *publicidad social* generada por y para las ONG ubicadas en el territorio uruguayo. Para esto se toma como estudio de caso a la ONG local Karumbé, que se enfoca en la conservación y preservación de la fauna marina de las costas uruguayas, especialmente enfocada en el rescate, rehabilitación y educación respecto a la problemática de las tortugas marinas. El objetivo de elegir esta organización es analizar cómo elige publicitarse y se da a conocer para recaudar fondos. Se observa que es un caso relevante para investigar debido a que, al tratarse de una ONG pequeña, local e independiente, enfrenta limitaciones económicas que restringen tanto la producción de materiales como los formatos disponibles para difundir su mensaje, lo que resulta especialmente interesante para el análisis.

Se considera que este trabajo es un aporte al campo en primer lugar porque existen escasos estudios que abarquen esta temática dentro del territorio uruguayo, y teniendo en cuenta ONG que tratan problemáticas ambientales específicas que son propias de esta región. Por otro lado, se entiende que este trabajo es necesario ya que son pocos los estudios que generan una comparativa y distinción entre los dos tipos de publicidad que se tratan en este TG, es decir la publicidad en su acepción más tradicional, que busca publicitar un producto concreto con fines comerciales o de lucro (que en este trabajo entenderemos como “publicidad comercial”) y la publicidad social, que es específicamente utilizada por las ONG con motivo de promocionar su trabajo, recaudar fondos y voluntarios y además se realiza sin fines de lucro.

Además de los aportes mencionados anteriormente, este trabajo también tiene como objetivo contribuir a la comprensión de la importancia de la publicidad social en general, y en particular en el caso de las ONG que trabajan en la conservación del medio ambiente.

La publicidad social es clave para visibilizar causas y motivar a la acción, especialmente en organizaciones que trabajan por el ambiente. En casos como Karumbé, una ONG local con recursos limitados, se vuelve una herramienta fundamental para sostener su labor y llegar a nuevos apoyos. Analizar su caso nos permite entender cómo, aún con pocos medios, es posible comunicar con impacto y coherencia.

## Objetivos

Se plantea el objetivo general del trabajo: analizar la estrategia de comunicación para la recaudación de fondos de la ONG Karumbé, que se compone de una serie de objetivos específicos:

- Describir las acciones comunicacionales que lleva a cabo Karumbé con el objetivo de la recaudación de fondos: Para abordar este punto, se identificaron las tácticas y herramientas específicas que Karumbé utiliza en su comunicación para generar ingresos.
- Investigar las características del vínculo con entidades privadas y públicas para el financiamiento de la actividad de Karumbé: Este objetivo se enfoca en estudiar las particularidades de las relaciones que la ONG establece con actores clave para su financiación, aportando al análisis las fuentes y las formas en las que lo consigue.
- Comprender a Karumbé como marca, estudiar sus formas de hacer y comunicar y cómo contribuye a la recaudación de fondos: A través de este objetivo, se profundiza en la identidad y el mensaje de Karumbé, explorando cómo su posicionamiento y su narrativa influyen directamente en la recaudación de fondos, entendiendo el "por qué" y el "para qué" de sus logros en la recaudación.

## **Antecedentes**

El análisis de los antecedentes relacionados con el caso de Karumbé permite enmarcar el contexto en el que se desarrolla esta investigación, considerando tanto las particularidades de la organización como las dinámicas más amplias del sector de las ONG y su comunicación. En este sentido, resulta relevante comprender cómo otras organizaciones han utilizado estrategias comunicacionales para abordar desafíos específicos, tales como la recaudación de fondos y la sensibilización sobre problemáticas ambientales.

Las ONG enfrentan desafíos únicos debido a su naturaleza no lucrativa, lo que las obliga a depender de fuentes externas de financiamiento, como donaciones individuales, alianzas estratégicas y subvenciones públicas o privadas. En este marco, la comunicación estratégica juega un rol crucial, ya que permite visibilizar sus causas, captar apoyos y consolidar su reputación ante diferentes públicos.

Diversas investigaciones han abordado la relación entre las estrategias comunicacionales y la efectividad de las ONG en alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, estudios previos han destacado la importancia de utilizar narrativas emocionales y visuales para conectar con los públicos, así como la necesidad de adaptar los mensajes a las plataformas digitales, donde se concentra gran parte de la interacción actual. En este sentido, las redes sociales se han convertido en herramientas clave para organizaciones como Karumbé, permitiéndoles llegar a audiencias más amplias y diversificadas con recursos limitados.

A nivel global, iniciativas como las de Dove con su campaña "Sin Distorsión Digital" han demostrado cómo las estrategias comunicacionales pueden trascender la promoción de productos para abordar problemáticas sociales y culturales. Este enfoque ha sido replicado

por diversas organizaciones que buscan generar impacto más allá de sus objetivos inmediatos, alineándose con tendencias globales como la sostenibilidad y la responsabilidad social.

En el contexto uruguayo, el trabajo realizado por Nicolás Vilche sobre la comunicación de Teletón Uruguay entre 2003 y 2019 es un antecedente relevante. Este estudio analiza cómo las estrategias comunicacionales de Teletón evolucionaron desde un enfoque centrado en la necesidad y la apelación emocional hacia una narrativa más inclusiva y basada en derechos humanos. Al igual que Karumbé, Teletón enfrentó desafíos relacionados con la percepción pública, la construcción de marca y la captación de recursos. La experiencia de Teletón ofrece valiosas lecciones sobre cómo las ONG pueden adaptarse a las críticas y cambiar su estrategia comunicacional para lograr mayor impacto y aceptación social.

Otro aporte significativo proviene del trabajo de Esteban Arellano sobre Vida Silvestre Uruguay, una ONG dedicada a la conservación del medio ambiente. Este estudio aborda la importancia de fortalecer la identidad organizacional mediante una comunicación planificada y estratégica, destacando cómo las organizaciones pueden adaptarse a nuevos escenarios y fortalecer sus vínculos con los públicos. Las recomendaciones propuestas, como la actualización de canales digitales y la capacitación en habilidades comunicacionales, son aplicables al caso de Karumbé, especialmente en su esfuerzo por consolidar su presencia y captar apoyo en un entorno competitivo.

Asimismo, el trabajo de Claudia Pérez sobre la Fundación Dianova Uruguay constituye otro antecedente relevante. Este estudio profundiza en los desafíos que enfrentan las ONG para implementar procesos comunicacionales estratégicos en medios digitales. Entre los hallazgos destacados, Pérez resalta la importancia de la transformación digital como un eje central para optimizar la gestión interna, mejorar la interacción con los públicos

y aumentar la visibilidad de las organizaciones. Además, subraya la relevancia de segmentar audiencias, utilizar herramientas de análisis de datos (Big Data) y adoptar estrategias de marketing digital como el "Inbound Marketing" para atraer y fidelizar usuarios. Estos enfoques son directamente aplicables al caso de Karumbé, que podría beneficiarse de prácticas como la creación de contenido emocional y educativo sobre la conservación de tortugas marinas, la profesionalización de su comunicación en redes sociales y la implementación de campañas específicas para captar nuevos aliados y donantes.

La experiencia de las organizaciones estudiadas refuerza la idea de que la comunicación estratégica es un elemento fundamental para maximizar el impacto de las ONG. En el caso de Karumbé, analizar estos antecedentes permite identificar prácticas exitosas y áreas de mejora, contribuyendo a diseñar estrategias más efectivas y sostenibles que respondan a los desafíos específicos de la organización en el contexto actual.

## **Marco teórico**

En este apartado, se desarrollan los conceptos centrales que permiten analizar y comprender la estrategia de comunicación de Karumbé y su vínculo con la recaudación de fondos. En primer lugar, se aborda qué es una ONG y sus particularidades como actor social, político y económico, para luego introducir nociones claves como marca, estrategia de comunicación y publicidad social. Estos primeros bloques conceptuales sientan las bases para entender cómo una organización del tercer sector construye su identidad y comunica su causa.

A partir de allí, se avanza hacia ejes más específicos, como los modelos de financiamiento que suelen utilizar las ONG, las herramientas comunicacionales a su alcance y la importancia de conocer el público objetivo para saber que y como comunicar. Por último, se elabora sobre la Teoría de la Agenda-Setting, el análisis del comportamiento de los públicos y el enfoque funcional de las campañas de cambio social, que dan cuenta de cómo las decisiones comunicativas impactan en la visibilidad, credibilidad y sostenibilidad de una organización como Karumbé.

## **ONG**

Según la Organización de las Naciones Unidas las organizaciones no gubernamentales u ONG son, como su nombre indica, entidades civiles separadas de los poderes gubernamentales o estatales. Son grupos de ciudadanos o voluntarios que se organizan con el objetivo común de perseguir una meta que no tenga fines lucrativos. Este propósito implica brindar ayuda, recaudar fondos o informar sobre un problema percibido, ya sea a nivel local, nacional o internacional. Las ONG pueden abordar problemas en varias áreas como el medio ambiente, la salud, la cultura o los derechos humanos, entre otros.

Como organización, y por su naturaleza independiente y autogestionada, las ONG tienen una serie de necesidades y problemáticas que les son particulares. A diferencia de las fundaciones empresariales, para que una ONG pueda considerarse como tal es necesario que cuente con una causa social cuya promoción le da motivo de ser y permea todo su accionar. A su vez, parte de los objetivos y recursos propios de la ONG deben destinarse a difundir información y educar a la población respecto a la problemática tratada.

Los autores identifican tres dimensiones en las que las ONG se encuentran inmersas y que definen sus principales características en el contexto actual. La primera de estas dimensiones es la política. Las ONG operan de forma independiente al gobierno, lo que les otorga la capacidad de actuar como grupos de presión e influir en las decisiones que este toma. Según Rodrigo Villar (2001), estas organizaciones desempeñan un papel de fiscalización o auditoría del gobierno en relación con las políticas públicas adoptadas.

Esta característica, que las distingue como entidades separadas del gobierno y el Estado, les permite establecerse como espacios ideales para el ejercicio de la participación ciudadana, donde los voluntarios pueden expresarse y ejercer presión en relación con las políticas públicas promovidas o no por el gobierno. En respuesta a esta forma de participación que las ONG facilitan, es notorio un fenómeno en el que los gobiernos buscan una forma de participación en este espacio, ya sea mediante el establecimiento de organizaciones similares que aborden las mismas causas que las ONG persiguen, o a través de la financiación parcial de organizaciones ciudadanas. Las ONG, en su dimensión política, se consideran actores clave para la transformación de la esfera política, al permitir que la población participe, proponga, cree e impulse la implementación de acciones por parte del Estado.

Por otro lado, las ONG, como entidades, se insertan en un contexto social en el que adoptan un papel frente al gobierno y otro frente al mercado. Cohen y Arato (1992) destacan

que algunos autores las conciben como intermediarias entre ambos sectores, posibilitando la participación ciudadana, mientras que otros las consideran parte de un tercer sector destinado exclusivamente al voluntariado.

Además, según la definición del IMPO (s.f.), una organización no gubernamental (ONG) es aquella cuya finalidad principal es la defensa, apoyo o promoción de una determinada población objetivo o de intereses difusos, a través de acciones de investigación, difusión, asesoramiento, financiamiento, etc. El financiamiento de estas acciones no debe provenir principalmente de los propios beneficiarios, sino de una tercera parte, como el Estado, agencias internacionales de cooperación, patrocinadores y/o el trabajo voluntario de los miembros de la organización.

Muchos autores consideran que la faceta económica de las ONG se asemeja y apenas se distingue de otros tipos de empresas o asociaciones con fines de lucro. Esto se debe a que las ONG, al igual que cualquier otra entidad, están inmersas en un contexto de economía global y dependen del mercado de manera similar a otras organizaciones comerciales para operar de manera eficiente y llevar a cabo sus acciones. Los cambios que ocurren en estos entornos las afectan de la misma manera que a otras entidades, y deben ajustar su actuación y estructura para adaptarse a este ambiente dinámico. Deben adoptar una lógica similar a la de una empresa privada para enfrentar esta situación.

En su dimensión económica, las ONG tienen dos pilares necesarios para su sustento como organización. Independientemente del grado de participación que puede tener el gobierno en la gestión económica de la ONG, estas necesitan colaboración desde la población para poder sustentar sus actividades y a la propia organización. Por otra parte, para funcionar activamente, también es necesaria la participación de voluntarios que lleven a cabo las actividades propuestas y la gestión de la propia ONG, dependiendo del caso. Por eso la comunicación de estas organizaciones tiene dos patas: por un lado, debe incitar y

motivar a apoyar económicamente, y por otro, debe estimular la participación de la población, incentivándolos a intervenir activamente.

Las ONG pueden entenderse entonces como actos voluntarios de organización ciudadana que tienen como objetivo común satisfacer necesidades culturales o sociales sin buscar beneficios económicos. Son entidades independientes de los organismos gubernamentales, lo que les permite promover la participación ciudadana e influir en las políticas públicas desde el lugar que corresponde a la ciudadanía.

## **Marca**

Antes de comenzar a analizar o proponer una estrategia de comunicación, hay que comprender el lugar desde el que se comienza para poder emplear los métodos más eficientes, evaluar prioridades, y planificar el mejor camino estratégico para lograr los objetivos planteados.

En primer lugar, es necesario entender qué es la marca, su importancia, y qué implicancia estratégica y comunicacional tiene este concepto en el desarrollo interno y externo de una organización.

Dicho concepto, según Kotler (1992), representa la percepción de los consumidores y sus sentimientos acerca de un producto y su rendimiento. En otras palabras, las marcas existen en las cabezas de los consumidores y son mucho más que nombres y símbolos. Es un concepto fundamental para comprender las relaciones de las organizaciones con sus consumidores.

En este caso, y en el plano de las ONG, podrían variar algunos factores pero la idea principal se mantiene: no hay forma de separarse de quien se es, sobre todo a la hora de generar vínculos y relacionarse con los públicos. Todos los individuos que conozcan la

organización, tienen una percepción sobre ella y representa un lugar de su mente. O tal vez no, porque si se trata de públicos nuevos, o, al menos, potenciales voluntarios o colaboradores, existe la oportunidad de que vean a la organización como esta quiere si se logra una comunicación eficiente y a tiempo en cuanto a dicho objetivo.

Primero que nada se debe tener claro quiénes somos, qué vamos a hacer y a ofrecer, a quienes queremos involucrar, cuáles son nuestros objetivos a mediano y corto plazo, y cuál es la forma en la que queremos hacer todo esto. Construir la identidad es un proceso que comienza desde el día cero y se mantiene día a día mientras la organización siga existiendo.

Según Joan Costa (2003) en su libro *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, se puede dividir este proceso en dos parámetros, lo que la organización es intrínsecamente y su actividad mayor.

La primera, consiste en su estructura institucional, su desarrollo histórico, el organigrama de actividades, sus posesiones y capital. Por otro lado, la actividad mayor es sobre la que “se crea todo el sistema racional y productivo”, los servicios, su estructura y característica de actividades, precios y distribución (en caso comercial).

Según el autor, estos parámetros constituyen una moneda de dos caras. En la que una de ellas es la cara objetiva de la identidad, y la otra, a la parte subjetiva, psicológica, funcional y emocional, que “emerge en los públicos a través de los dos parámetros objetivos”.

La interpretación subjetiva de la identidad no se desprende solamente de lo que la empresa es y hace objetivamente, sino de otro parámetro al que se podría dominar como “lo que dice”. Incluye todo lo que la organización manifiesta explícitamente, sus comunicaciones y conversaciones con sus distintos públicos. En este punto, también

comienza a cobrar importancia la identidad visual, que de la mano con los contenidos generados y los mensajes que se quieran transmitir, deben representar consistentemente lo que la organización es y quiere ser.

Volviendo con la identidad subjetiva, la presencia de la marca como tal en la mente de los públicos es solamente una parte del todo, ¿qué quiere decir esto? que la marca no es la única existente ni la única que tiene un lugar. Todas las marcas que de alguna manera forman parte de la vida de los públicos tienen una posición específica en sus mentes. Por lo tanto, según Kotler, es importante considerar la “propuesta de valor”, que definitivamente tiene que formar parte del proceso de construcción de marca. Dicho concepto supone que la “organización debe crear un valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá, en línea con la posición que desee ocupar en esos segmentos” (Kotler, 2013). En el caso de las ONG, no solemos observar a varias de ellas luchando por una posición específica o por ser la número uno tratando de satisfacer sus intereses comerciales como lo pueden ser McDonald's y Burger King. Pero si no se genera cierto valor, un porqué sus segmentos objetivos deberían apoyar o cooperar, el desarrollo de la organización sería casi imposible.

Claro está que, más allá de que el mundo de las organizaciones sociales es distinto en muchos aspectos debido a su carácter no lucrativo, existieron, existen o van a existir organizaciones similares. Las tendencias globales son un gran factor incidente en el desarrollo de las mismas, y si bien los enfoques pueden llegar a ser distintos o específicos, siguen siendo reacciones a causas en común con ideas similares de cooperación y contribución.

Por esta razón es que el proceso de construcción de marca debe contemplar todos estos aspectos que, de alguna forma u otra, ayudan a entender la manera más eficiente de comunicarse con los públicos y lograr en ellos el impacto deseado.

## **Estrategia de comunicación**

Si bien dependiendo del contexto el concepto de estrategia puede variar en su significado y aplicación, el foco de este trabajo es la estrategia de comunicación, ya que en este caso el objetivo es analizar la mejor forma de comunicarse con el público objetivo. En el caso de una ONG como Karumbé, esta estrategia debe ser diseñada no solo para generar conciencia sobre su causa, sino también para movilizar a los públicos hacia acciones concretas, como la donación de fondos.

En muchos campos, la estrategia se puede considerar un patrón o plan de actividades impulsado y organizado por los miembros de una organización para llegar a determinada meta o cumplir un objetivo. Sin embargo, en algunos casos, las organizaciones se convencen de que, al tener sus objetivos establecidos, su filosofía organizacional escrita en una pared y su identidad visual completamente diseñada, alcanza para posicionarse frente a su público objetivo. Pero todo esto es parte de un puzzle desarmado si no se implementa bajo ciertos lineamientos comprendidos en el plan estratégico de comunicación. En el caso de las ONG, este plan debe integrar todos los aspectos de la organización y orientarse en gran medida hacia la captación de recursos económicos y humanos, esenciales para su funcionamiento.

Dicho plan debe comprender todos los aspectos de una organización: no solo marketing o publicidad, sino también la integración de todos los que forman parte de dicha entidad, los medios a utilizar, sus voceros, canales de comunicación, productos o servicios. Cada detalle debe estar planificado y detallado, especialmente cuando el objetivo final es movilizar a los públicos hacia la colaboración económica.

En el caso de las organizaciones sociales, donde la mayoría de los integrantes son voluntarios, podemos valernos de la visión de estrategia de Henry Mintzberg (1991). Dicho

autor se hace la siguiente pregunta: “¿estrategia en torno a qué?” Dependiendo de los recursos utilizados, cuándo y por qué, podemos etiquetar algunas acciones como estratégicas o no. Cita a Rumelt (1979, p. 200), quien dice que “lo que es estratégico depende de dónde esté uno sentado”, una perspectiva que tiene que ver con la visión compartida de los miembros de una organización. Es aquello que podemos llamar una “personalidad compartida” y que podemos comparar con lo que es la cultura en la sociedad: el “cómo” se llevan a cabo las cosas. Este enfoque resulta clave para las ONG, ya que su estrategia debe reflejar coherencia entre los valores internos y externos, generando confianza y credibilidad en los donantes.

### ***Modelos de financiamiento***

Principalmente, las ONG son creadas a partir de la fuerza de una idea o ideal. Se pueden concebir como un campo que posibilita el desarrollo de las actividades de todo un colectivo unido por dicha razón. Según Mintzberg (1991), la estrategia en tanto perspectiva hace referencia a las formas de actuar y de desempeño de la mente colectiva de los miembros de una organización, que permiten coherencia en las acciones y diseñan el camino para no desviarse de las metas planteadas. Para una ONG como Karumbé, estas metas incluyen no sólo la protección de la biodiversidad, sino también la sostenibilidad financiera necesaria para llevar adelante sus proyectos.

Para que estas organizaciones puedan llevar a cabo sus proyectos y cumplir con su misión, es esencial contar con estrategias claras de financiamiento. Existen diversos modelos que las ONG utilizan para garantizar su sostenibilidad, entre los cuales destacan: donaciones individuales, subvenciones públicas, alianzas corporativas, generación de ingresos propios (por ejemplo, ventas de productos artesanales) y eventos de recaudación. Cada modelo responde a diferentes necesidades y capacidades de las organizaciones, y su implementación depende de factores como el tamaño de la ONG, su nivel de consolidación

y los recursos disponibles. Por ejemplo, Greenpeace utiliza donaciones recurrentes de individuos comprometidos con causas ambientales (Greenpeace, s.f.), mientras que Charity: Water genera ingresos adicionales mediante la venta de productos relacionados con su misión (Charity: Water, 2024).

### ***Herramientas de comunicación***

Los contenidos y mensajes que genera una ONG son clave para su estrategia, al igual que el rol de los voluntarios, quienes actúan como portavoces naturales y pueden ayudar a atraer donaciones.

Hoy en día, las redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok permiten conectar de forma directa y emocional con la audiencia, mientras que los medios tradicionales siguen siendo útiles para llegar a públicos más amplios o específicos. Ejemplos como el #IceBucketChallenge muestran cómo una buena planificación puede amplificar el impacto (El País, 2016).

A la hora de comunicar, una ONG debe hacerse preguntas importantes: ¿qué quiere decir?, ¿a quién?, ¿desde dónde?. Según Etkin (2012), la comunicación en las organizaciones sociales no es solo difusión, sino una herramienta de cambio social. Además de informar, debe educar e inspirar, transmitiendo el valor real del trabajo que realizan para lograr una sociedad más justa y consciente.

### ***Públicos objetivo y campañas de cambio social***

Antes de definir una estrategia, es esencial conocer el estado de la comunicación de la organización y a qué públicos se dirige. No es lo mismo una ONG consolidada que una en formación. Las acciones deben ajustarse a sus recursos y al perfil de las personas con las que busca relacionarse.

En el caso de Karumbé, eso implica hablarle a quienes comparten su preocupación por la fauna y el medio ambiente y mostrar claramente cómo una donación contribuye a proteger especies y ecosistemas.

Según Grunig y Hunt (2000), es importante segmentar a los públicos entre internos, externos y mixtos, y comprender sus intereses y actitudes. Así, los mensajes se vuelven más efectivos, especialmente si se logra una conexión emocional con quienes se busca movilizar.

Como explica Pérez (2004), la comunicación social no impone: apela a la conciencia. Y según Kotler y Roberto (1992), las campañas de cambio social deben persuadir desde el convencimiento, no desde la amenaza. Es por eso que una campaña exitosa tiene que estar en línea con la identidad de la organización y generar confianza para que los públicos se sientan parte del cambio.

### ***Comportamiento de los públicos***

Partiendo de la pregunta de investigación, la confianza es un pilar fundamental que las organizaciones deben construir con sus públicos para influir en su comportamiento y orientarlos hacia acciones concretas, como la donación de fondos. En el caso de las ONG, esta confianza debe sostenerse tanto desde lo emocional como desde lo racional, y es clave para su sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, el posicionamiento no solo debe enfocarse en lo que la organización dice de sí misma, sino también en cómo sus públicos perciben y se vinculan con su causa. Schiffman (2010) plantea que las marcas pueden influir en las actitudes al asociarse con valores, eventos, causas o grupos sociales. Para las ONG, esto implica diseñar mensajes que conecten con las experiencias y motivaciones personales de los potenciales donantes.

El proceso de formación de actitudes está influenciado por factores como el entorno familiar, las experiencias previas, los medios y la cantidad de información disponible. Por ello, la comunicación debe ser clara, emocionalmente relevante y educativa. Sin embargo, también es necesario captar la atención de públicos que muchas veces no están dispuestos a procesar mensajes complejos o extensos, lo que plantea un desafío creativo para las ONG.

Dentro de este enfoque, Schiffman describe cuatro funciones clave que orientan la actitud del consumidor: la función utilitaria, vinculada al beneficio percibido de la acción; la defensiva del ego, relacionada con la necesidad de preservar la autoimagen; la expresión del valor, que refleja la alineación con creencias personales; y la función de conocimiento, que se basa en la necesidad de comprender el entorno. Aplicadas al campo social, estas funciones permiten a las ONG adaptar sus mensajes y apelar a distintas motivaciones para incentivar la colaboración.

La planificación de acciones comunicacionales debe considerar que lo que se transmite tiene el poder de movilizar, sensibilizar o, si no se maneja adecuadamente, generar rechazo. Por eso, la ética comunicacional adquiere un rol central. Es fundamental respetar la privacidad y seguridad de los donantes, evitar la manipulación emocional y garantizar la transparencia en el uso de los fondos. Estrategias intrusivas o engañosas no solo dañan la reputación de la organización, sino que también afectan la disposición del público a colaborar.

Finalmente, toda ONG debe considerar el impacto social y ambiental de sus acciones comunicacionales. Promover un marketing responsable y alineado con los valores de la organización no solo fortalece su imagen, sino que construye relaciones sólidas y sostenibles con sus públicos. En definitiva, generar una actitud colaborativa genuina es el objetivo último de toda estrategia de comunicación ética y efectiva.

## **Teoría de la Agenda-Setting aplicada a ONG**

La teoría de la agenda-setting es una de las más influyentes en el estudio de los medios de comunicación y su relación con la opinión pública.

Formulada por Maxwell McCombs y Donald Shaw en 1972, sostienen que los medios de comunicación influyen en la percepción pública de los temas más importantes de la actualidad. Es decir, si bien los medios no determinan directamente qué pensar, sí influyen en sobre qué pensar, al dar mayor visibilidad y frecuencia a ciertos temas frente a otros. Esta influencia no se basa solo en la cantidad de cobertura, sino también en el modo en que se jerarquiza y presenta la información. Los autores demostraron que existe una correlación entre la agenda mediática (los temas que los medios destacan) y la agenda pública (los temas que las personas consideran importantes), evidenciando cómo el sistema de medios configura el marco de relevancia social a través de sus elecciones editoriales.

Esta capacidad de priorizar contenidos convierte a los medios en actores clave en la construcción de lo que se considera relevante en un momento dado. La teoría, formulada por McCombs y Shaw en 1972, se basa en la metáfora de que los medios funcionan como ventanas hacia la realidad: ventanas que pueden ser opacas, coloreadas o desiguales, es decir, que filtran y moldean la información de forma particular. A partir de esto, se identifican tres tipos de agendas que se relacionan entre sí: la agenda de los medios (qué temas destacan), la agenda pública (qué temas preocupan a la ciudadanía) y la agenda política (qué temas se transforman en políticas o acciones institucionales). Estas tres dimensiones están en constante diálogo, y se influyen mutuamente. La relevancia personal, el contexto cultural, el nivel educativo y el entorno político también afectan cómo las personas interactúan con los temas destacados por los medios. Asimismo, en contextos democráticos con sistemas mediáticos abiertos, la capacidad de influencia de los medios en la opinión

pública y en la política suele ser mayor, generando incluso movilización ciudadana o demandas colectivas, como señala Larson (1986).

En el caso de las organizaciones no gubernamentales (ONG), la teoría de la agenda-setting cobra un valor estratégico clave en el diseño de sus campañas de comunicación y sensibilización. Aunque muchas ONG no cuentan con el mismo poder mediático que otros actores sociales, pueden incidir en la agenda pública si logran visibilizar una causa específica y conectar emocionalmente con la audiencia. Un ejemplo concreto es cuando una ONG logra instalar un tema ambiental, como la contaminación marina o la pérdida de biodiversidad, mediante una campaña en redes sociales, acciones virales o alianzas con medios y figuras públicas. En América Latina, organizaciones como Greenpeace o Fundación Vida Silvestre han sabido posicionar ciertos temas ambientales dentro de la conversación pública, influyendo incluso en decisiones políticas. A menor escala, iniciativas locales como Karumbé, en Uruguay, han tenido oportunidades puntuales de figurar en medios tradicionales gracias a eventos conmemorativos o colaboraciones institucionales. Aunque no siempre se cuenta con los recursos audiovisuales necesarios para mantener una presencia constante en los medios, el simple hecho de aparecer brevemente en informativos o documentales, como el realizado en su aniversario N°25, demuestra el potencial de estas organizaciones para incidir en la percepción pública sobre temas de conservación. Por eso, comprender y aplicar la lógica de la agenda-setting puede ser una herramienta poderosa para que las ONG construyan estrategias de comunicación que no sólo informen, sino que también logren posicionar sus causas como prioritarias dentro del imaginario colectivo.

## **Caracterizaciones de publicidad**

Para el desarrollo de este trabajo, se entiende necesario adoptar una definición de publicidad que sea abarcativa, pero que contemple los aspectos claves que caracterizan a la publicidad.

La publicidad ha evolucionado como una herramienta que va más allá del objetivo de vender. Luis Bassat (2001) plantea que existen distintos tipos según su finalidad: la comercial, que busca promover productos o servicios; la institucional, centrada en mejorar la imagen de una organización; la política, orientada a captar apoyo ciudadano; y la social, cuyo propósito es generar conciencia y provocar cambios positivos en la sociedad. En la misma línea, Domingo García Marzá (1997) propone una clasificación que también contempla estas variantes, y enfatiza la dimensión ética de la publicidad. Para él, no solo importa lo que se comunica, sino el impacto que ese mensaje tiene en lo social. Desde ambas perspectivas, se reconoce que la publicidad es una forma de intervenir en lo público, con capacidad de moldear actitudes, legitimar discursos y promover valores. Bajo esta mirada, la publicidad social aparece como una categoría particular, comprometida con el bien común y con una función claramente transformadora.

Para analizar cómo se llevan a cabo las estrategias publicitarias en el ámbito social, es necesario tomar un marco que permita interpretar su lógica y su alcance. En ese camino, el enfoque de María Cruz Alvarado López (2003) será clave para comprender de qué forma la publicidad, más allá de lo comercial, refleja y construye sentidos en la sociedad.

Según esta autora, la publicidad es un proceso en el que diferentes sujetos entran en contacto con intención de comunicar y con el interés de conseguir algo de esa comunicación. Esta última se hace en un espacio pago pero implica, a su vez, un aspecto simbólico fundamental: el de representar a la sociedad que rodea a este fenómeno

comunicacional. Se puede definir entonces a la publicidad, siguiendo a Alvarado López, como una forma de comunicación que se realiza de manera paga, con intención y con fines específicos, ya sean comerciales, políticos o sociales. Tiene un rol central en el espacio público contemporáneo, reflejando la sociedad de la que proviene, expresando el entorno en el que actúa y ayudando a formar consensos dentro de la sociedad.

Esta definición se desarrolla desde una perspectiva moderna, que saca a la publicidad de sus acepciones más comunes, abriendo sus sentidos y permitiendo que la misma tenga objetivos que no se limitan al ámbito de lo comercial. Esto es lo que sucede, de hecho, en el mundo actual, donde este fenómeno incluye acciones publicitarias sociales o políticas en las que el material simbólico de material se convierte en los principales componentes de nuestra cultura actual.

La publicidad es un sistema dentro del cual los sujetos se relacionan, poniendo en marcha procesos de comunicación. Alvarado López considera que el sistema publicitario actual es circular, por lo que esos sujetos que forman parte del proceso no tienen lugares fijos en el mismo, sino que pueden ocupar diferentes roles en él. De esta forma, el sujeto no es únicamente receptor de mensajes, ni se limita a ser pasivo en el fenómeno comunicacional.

La autora destaca señala que la publicidad está en constante interacción con el contexto social, lo que significa la relación entre los dos: la publicidad afecta a la sociedad mientras la forma.

Dentro de la amplitud de su definición de publicidad, y por el enfoque de su trabajo, Alvarado López introduce el concepto de “publicidad social”, como una de las formas posibles de publicidad, la cual delimita sugiriendo una serie de características:

La primera de ellas es su carácter persuasivo, es decir, que debe existir una búsqueda de convencer o generar un cambio de opinión en el receptor, esta persuasión debe utilizarse manteniendo un objetivo no comercial o de lucro personal.

La publicidad social utilizada dentro de esos programas o campañas, tendría como finalidad última servir, en la medida de sus posibilidades, a ese cambio o desarrollo social, aunque, como se verá en el capítulo final, su contribución atañe a una pequeña parcela de todo el proceso (Alvarado López, 2003, p. 338).

La segunda característica que destaca la autora es su carácter pagado. Los espacios utilizados por la ONG para publicitarse al igual que para cualquier otro organismo tienen un costo, al igual que lo tiene la generación de la propia campaña publicitaria. La autora destaca que en el caso de las campañas de publicidad social este costo generalmente es asumido por el medio, que cede espacios, haciéndose responsable de éstos. Esto a veces puede perjudicar la optimización de la campaña publicitaria, ya que los espacios obtenidos suelen ser de menor calidad que los que se obtendrían abonando el precio completo de mercado.

Según Alvarado López la publicidad social tiene un set de problemáticas que le son propias, a estas las denomina “Causas sociales”. Dentro de su definición destaca el hecho de que para considerar estas como tal éstas problemáticas no deben afectar únicamente a una un grupo reducido de individuos, sino que se ve afectada una parte importante de la población. A su vez son problemáticas que muchas veces se relacionan de forma cercana con las condiciones humanas de vida y a su bienestar.

La autora define a las causas sociales como problemas complejos y multifacéticos, por lo que es recomendable para la organización realizar un esquema de la situación para poder analizar esta en sus distintas partes. Mantener esta visión es lo que permite a la

organización volcar sus esfuerzos en cada área con la estrategia que consideran puede tener el mayor impacto posible.

Las causas son objetivos sociales que los agentes de cambio creen que proporcionarán una solución para un determinado problema social (Kotler y Roberto, 1992). Es decir, son formas de concretar esos problemas (“El tabaquismo”), en objetivos abarcables por las instituciones (“Conseguir que los fumadores de una comunidad sean conscientes de los riesgos que fumar les supone”). Se entiende que una causa es de interés social cuando, además de afectar directa o indirectamente a la mayoría de los miembros de una comunidad, tiene que ver con las condiciones humanas de vida y el bienestar de la sociedad (Alvarado López, 2003, p.337).

Para responder a la pregunta de cuál es el objeto de la publicidad social, Alvarado López se apoya en los marcos establecidos desde el marketing social y la teoría general de la publicidad. Presenta una serie de diferencias entre el abordaje que se le da al objeto en la publicidad convencional y el tratamiento que este tiene en la publicidad de tipo social.

La primera diferencia, y la más evidente, es el producto objeto de la publicidad. La publicidad comercial parte de un lugar en dónde el producto se genera ya partiendo de un estudio de marketing previo, en el cual se realiza un análisis de las necesidades de su consumidor objetivo para dicho producto. Desde su surgimiento, el producto comercial tiene claramente delimitada la necesidad que satisface para su consumidor. Por otro lado, en la publicidad social, esta característica no es tan clara y los límites se vuelven más difusos.

La publicidad social se compara con otras áreas: la aparición de nuevos productos o categorías sigue la lógica similar a cualquier categoría social. A medida que la sociedad occidental aumenta a un mayor nivel de desarrollo y desarrollo de pozos, surgieron nuevos tipos de resolución de problemas que los consumidores no consideraron.

En este último fragmento, la autora sostiene que la publicidad social es un fenómeno propio de la era moderna. Esto se debe a que el desarrollo de las sociedades occidentales ha permitido que podamos percibir las problemáticas sociales y comprender su impacto en nuestra realidad. Por ello, el objetivo de la publicidad social utilizada por las ONG es ofrecer soluciones a estas problemáticas o mitigar sus consecuencias.

Las características únicas de esta forma de publicidad se derivan tanto de su propia definición como de otros factores, lo que le otorga una identidad particular, centrándose principalmente en:

- La intencionalidad, y especialmente los objetivos que en ella se plantean que no responden sólo a intereses y necesidades de los emisores.
- El lenguaje y los mensajes condicionados naturalmente por los aspectos anteriores;
- La posible especificidad de los sujetos y relaciones, es decir, del sistema a través de los que se desarrolla: emisores, medios, colaboradores, intermediarios, etc. (Alvarado López, 2003, p. 351).

El receptor en la publicidad social es un elemento clave para la eficacia de las acciones de marketing y publicidad. Así como en la publicidad convencional se considera al consumidor como sujeto destinatario, en la publicidad social se debe considerar diferentes categorías de sujetos destinatarios que corresponden a diferentes enfoques y objetivos.

En la publicidad convencional, se identifican varios modelos de consumidor según diferentes teorías psicológicas y procesos de toma de decisiones. También se considera al receptor o decodificador del mensaje publicitario, quien segmenta analíticamente el mensaje y decide aceptar o rechazar la apelación que contiene.

En la publicidad social, se establece la equivalencia de categorías de sujetos destinatarios en comparación con la publicidad convencional:

a) Beneficiarios del proyecto: Aquellos sobre los que actúa un proyecto social, brindando ayuda para el desarrollo o mejorando su calidad de vida

b) Consumidores de proyectos sociales: Equivalentes a los consumidores convencionales, compran productos con atributos sociales u orientados al bien común

c) Adoptantes: Usuarios de productos o prácticas sociales conductuales, adoptan ciertas ideas o comportamientos.

d) Agentes sociales: Entidades que gestionan los proyectos y también son consumidores de las propuestas que ofrecen.

e) Colaboradores de causas sociales: Contribuyen a través de organizaciones no gubernamentales, como socios, voluntarios o cooperantes activos.

La consideración de estas categorías en la publicidad social permite diseñar mensajes y estrategias que se adapten a los diferentes objetivos y enfoques de cada grupo destinatario. Al igual que en la publicidad convencional, estos sujetos están influenciados por factores como la familia, grupos de pertenencia, liderazgo y otros, que pueden alterar sus decisiones y procesamiento de información. Establecer esta equivalencia es importante para entender cómo influye la publicidad social en los diferentes grupos y cómo se planifican y diseñan los mensajes en esta modalidad publicitaria.

**Tabla 1**

*Características principales de cada tipo de publicidad*

<b>Objetivos Principales</b>	
<b>Publicidad Comercial</b>	<b>Publicidad Social</b>
Promoción de productos y servicios.	Promover el bienestar social.
Persuadir a los consumidores para elegir marcas.	Busca cambiar actitudes y conductas.
Generar ventas y beneficios económicos.	Concientizar sobre temas importantes (salud, educación, igualdad, etc)
Destaca beneficios del producto y crea conexión emocional (Kotler y Armstrong)	Ofrecer soluciones a problemáticas sociales (Alvarado López)

<b>Naturaleza del “Producto”</b>	
<b>Publicidad Comercial</b>	<b>Publicidad Social</b>
El producto se genera con base en estudios de marketing y análisis de las necesidades del consumidor.	El "producto" son las causas sociales y las soluciones a problemáticas complejas que afectan a una parte importante de la población (Alvarado López).
El producto tiene una necesidad claramente delimitada que satisface para el consumidor (Alvarado López).	La necesidad que satisface no siempre es tan clara y los límites son más difusos (Alvarado López).

<b>Financiación</b>	
<b>Publicidad Comercial</b>	<b>Publicidad Social</b>
Financiada por las empresas para promocionar sus productos y servicios.	Financiada por medios (cesión de espacios), donaciones, subsidios o venta de productos sociales por ONG.

<b>El receptor</b>	
<b>Publicidad Comercial</b>	<b>Publicidad Social</b>
Se considera al consumidor como sujeto destinatario.	Se identifican distintas categorías de destinatarios: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Beneficiarios: Reciben directamente la ayuda.</li> <li>● Consumidores sociales: Compran productos con valor social.</li> <li>● Adoptantes: Incorporan prácticas o ideas sociales.</li> <li>● Agentes sociales: Gestionan los proyectos.</li> <li>● Colaboradores: Incluye socios, voluntarios y cooperantes.</li> </ul>
Se identifican modelos de consumidor según teorías psicológicas y procesos de toma de decisiones.	

Fuente: Elaboración propia.

### **Alianzas estratégicas y Responsabilidad Social Empresarial**

Las alianzas estratégicas son, según las definiciones retomadas en Talavera y Sanchis (2021), acuerdos establecidos entre organizaciones con el objetivo principal de intercambiar recursos o capacidades para alcanzar una meta común: crear valor tanto para las partes implicadas como para la sociedad toda. Estos acuerdos son fundamentales para el crecimiento organizacional, ya que proveen a la organización de elementos que necesita pero que no puede generar internamente. Al identificar esa necesidad, se acude a la experiencia o productos de un actor externo, como explicitan Porter y Kramer (citados en Talavera y Sanchis, 2021): “Gracias a los acuerdos de cooperación, ambas entidades pueden complementar sus deficiencias de modo que su supervivencia queda garantizada”. Este tipo de colaboración busca sumar las fortalezas y conocimientos específicos de los socios para generar un valor agregado al trabajo de las organizaciones aliadas.

Los beneficios de esta cooperación son múltiples, y van desde el intercambio de recursos (materiales, humanos o financieros) o de conocimiento especializado, hasta la

consolidación de una imagen de marca fuerte y confiable, incluyendo también la posibilidad de ampliar el alcance de la organización para captar nuevos nichos de mercado. Este tipo de alianzas se planifica y desarrolla en pos de un beneficio mutuo para las partes, que se ve reflejado en la mayor capacidad de adaptación a las exigencias del mercado una vez establecida la colaboración.

A la hora de hacer efectivos estos vínculos entre organizaciones, es relevante la confianza que exista entre los socios para poder delinear los objetivos conjuntos de su alianza y maximizar los beneficios que ésta ofrece. A su vez, se necesita flexibilidad para que la alianza pueda adaptarse al contexto en el que se inserta. Al formar la alianza, es crucial decidir estratégicamente al socio en base a las metas compartidas y el potencial que ofrece cada uno en su ámbito de acción. Previo a las acciones de comunicación que puedan surgir de la colaboración de dos organizaciones, es crucial la comunicación y la coordinación entre ellas, tomando como eje los objetivos delineados, las capacidades o recursos que cada parte aporta, y los valores que comparten. De esta forma, se establece una base sólida para el desarrollo de la alianza y se logra que las acciones acordadas aporten al crecimiento de cada organización.

En este contexto, la responsabilidad social empresarial (RSE) puede considerarse una forma específica de alianza estratégica, y en el desarrollo de este trabajo, esa alianza para la concreción de acciones de RSE se establece mayoritariamente entre organizaciones lucrativas y organizaciones sin fines de lucro. Como exponen Porter y Kramer (citados en Talavera y Sanchis, 2021), a través de estas uniones “las empresas con ánimo de lucro pueden abarcar los aspectos de carácter social y medioambiental que predominan en las organizaciones no lucrativas y estas, a su vez, asegurarse la viabilidad económica necesaria para seguir operando” (p. 5).

En la conceptualización de las organizaciones que lleva a cabo se adopta la perspectiva de que las empresas u organizaciones tienen responsabilidades sociales de las que dar cuenta. Se puede afirmar entonces que la organización se ve afectada por el entorno que la rodea, así como tiene la capacidad de influir en el mismo a través de su accionar. De esta forma, como explican Capriotti y Schulze (2010), se entiende a la organización como un participante activo a nivel social, que no limita el alcance de sus efectos al plano de lo económico.

Asumir efectivamente este “conjunto de compromisos sociales y medioambientales” (p.19) implica una serie de decisiones organizacionales que derivan en acciones, agrupadas generalmente bajo el concepto de “Responsabilidad Social Empresarial” (en adelante, RSE), definido por Capriotti como:

compromisos asumidos por una organización en la relación con sus diferentes públicos, ya sea en el cumplimiento de sus obligaciones económicas, sociales y medioambientales, como el cumplimiento de sus compromisos de transparencia informativa y comportamiento ético en la gestión de la empresa, el desarrollo de sus productos, servicios o negocios como también en la evaluación y control de la realización de dichos compromisos. (p. 114)

Estas acciones se plantean como objetivo principal el acercar a la organización a la comunidad, y se pueden llevar a la práctica de diversas formas. A través de la RSE, se busca encontrar un equilibrio entre los intereses de la sociedad y los de la compañía a través de acciones ligadas a la comunidad (Rey Lennon citado en Capriotti, 2010). Las formas y los motivos de vinculación de la empresa con su entorno son variados: pueden limitarse a la calidad de los productos que se ofrecen al mercado, pero también se incluyen los mensajes que la organización difunde, o la atención y acción ante problemáticas sociales y medioambientales en un contexto determinado.

Desde que comienzan a funcionar, las organizaciones comunican constantemente, de forma voluntaria e involuntaria. No son solamente los mensajes que difunde los que aportan a la formación de la imagen de la misma en las mentes de sus públicos, sino que las acciones que lleva a cabo son igual, o aún más importantes, en la formación de una imagen y una reputación corporativa. A partir de la afirmación de Rey Lennon (en Capriotti, 2010) “es lo que la organización hace, más que lo que dice, lo que termina cristalizando su reputación en la sociedad” (p.38), se comprende a las estrategias de RSE, como acciones efectivas de la organización en el espacio público, que no solo comunican, sino que cumplen un rol fundamental en la formación de la imagen corporativa en la mente de los públicos.

Estos últimos son quienes perciben las acciones, las interpretan y les dan un sentido a esa experiencia directa con la marca. Esta experiencia tiene mayor peso a la hora de formar una idea de la organización, en comparación con los mensajes que última envía, de los que, según Schulze (2010) se suele ser más suspicaz.

Al generar una experiencia con la compañía, se refuerzan los lazos que se tienen con ella, y se da lugar a la interpretación personal, lo que aumenta la credibilidad de la organización, en los casos en que lo que hace efectivamente está alineado a lo que dice que hace. La reputación corporativa, definida por Capriotti (2010) como “una evaluación global que los stakeholders tienen de una compañía a lo largo del tiempo” (p.115), se construye gracias a diversos componentes, entre ellos las experiencias directas de los públicos, la credibilidad y percepción de la legitimidad de la organización.

Entonces, la responsabilidad social legitima a las organizaciones ante la sociedad, al poner de manifiesto el sentido ético que le dan a su operativa y dejando al descubierto su cultura organizacional, a través de formas concretas que permiten que el público tenga experiencias directas con ella. Queda claro que, en esta perspectiva de la construcción de la

imagen y la reputación organizacional, los públicos no son únicamente consumidores, sino sujetos de opinión, que forman valoraciones diversas en base a las relaciones que construyen y desarrollan con las organizaciones. No obstante, estas valoraciones pueden evolucionar, principalmente porque el contexto en el que interactúan las distintas partes está en constante transformación.

La RSE es una respuesta de las organizaciones a los cambios en el entorno global y social que afecta las formas en que sus públicos construyen una imagen corporativa, guiados por un conjunto de nuevas expectativas y responsabilidades depositadas en las empresas. Se trata entonces de un elemento estratégico, que requiere definiciones estratégicas, una gestión planificada y el compromiso compartido por los diferentes actores que integran a la organización. La RSE contribuye a la formación de una reputación positiva, al generar confianza en los públicos clave (Capriotti, 2010) y se convierte así en un activo intangible para la organización, que le permite posicionarse, diferenciarse, aumentar sus beneficios y su transparencia, pero también prevenir las crisis organizacionales (o, al menos, contar con elementos de imagen y reputación que ayuden a mitigar sus efectos).

Dado que, para desarrollar sus acciones de RSE, las organizaciones pueden necesitar socios con quienes colaborar para crear valor compartido, tanto económico como social, es fundamental que la elección de dichos socios sea estratégica, buscando en ellos eficiencia y potencial de alcanzar los objetivos que se proponen. Es importante destacar que la colaboración de las organizaciones no se limita a aportes económicos, sino que, como explica Rey Lennon, debería tender a proveer a ese socio del conocimiento especializado con el que cuenta la empresa, y que puede ser beneficioso para la consecución de las metas trazadas. Las alianzas orientadas a acciones de RSE pueden aportar a la construcción de lazos fuertes y duraderos con la comunidad, al generar mayor cercanía con las organizaciones. Este relacionamiento no solo favorece a la acción de RSE con un mayor

compromiso comunitario, sino que también incita a la difusión de la misma a través de comunicaciones interpersonales, ofreciendo un mayor alcance a la difusión de estas estrategias y aportando así a la formación de una imagen corporativa en la mente de públicos más alejados a la organización.

## Metodología

Para el abordaje metodológico del caso, se evaluaron las diferentes técnicas de investigación en base a los objetivos propuestos y la diversidad de fuentes de información disponibles. En este sentido, se volvió necesario buscar la complementariedad entre las diferentes técnicas para lograr un análisis cabal de la estrategia comunicacional de la organización, enfocada a la recaudación de fondos.

La finalidad de este estudio monográfico fue analizar la estrategia de comunicación para la recaudación de fondos de la ONG Karumbé entre 2023 y 2024, por lo que el enfoque del trabajo fue cualitativo, puesto que se centró en analizar a la ONG y a su comunicación desde la perspectiva de los responsables de la misma.

Al tratarse del estudio de caso de una organización específica, se priorizó la comprensión en profundidad de un fenómeno puntual, situado en un contexto determinado. Sin pretensiones de alcanzar una representación general del panorama comunicacional de las ONGs en Uruguay, se buscó identificar las particularidades de la comunicación de Karumbé, entendiendo la narrativa que llevan adelante, marcada por los valores, creencias y principios de la organización y de sus integrantes. Este enfoque permitió explorar los significados, tanto explícitos como latentes que las estrategias de comunicación construyen en tanto fenómenos sociales.

En este sentido, las experiencias, motivaciones y vínculos humanos que se establecen con la organización adquirieron un rol central. La metodología cualitativa resultó entonces pertinente, ya que permite recuperar y hacer dialogar opiniones, discursos, contradicciones, principios, y relaciones con el entorno que no son cuantificables. Así, el análisis se centró en los porqués detrás de las decisiones comunicacionales, y en cómo estas se ven afectadas por las creencias y valores de quienes las definen y ejecutan.

En una etapa preliminar, la hipótesis del equipo se centraba en que la escasez de recursos de Karumbé y su dificultad para conseguirlos se debía a una falta de planificación en la comunicación y en la inexistencia de una estrategia clara de recaudación de fondos. Además, una de las hipótesis tenía como base que el principal actor financiador de la entidad serían los individuos que interactúan con la organización directamente.

Partiendo desde la perspectiva de que la realidad se construye en la coexistencia y encuentro de subjetividades, se buscó “encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorguen” (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018, p.9). Los datos narrativos obtenidos de la recolección de datos dieron cuenta de las experiencias de las diferentes personas implicadas en el fenómeno y las significaciones que a ellas asocian. A partir de esos datos emergieron las categorías para el análisis.

Las técnicas de recolección de datos cualitativos que se implementaron fueron: la revisión bibliográfica, la observación participante, las entrevistas en profundidad y el análisis documental.

En un primer momento, en base a la revisión bibliográfica llevada a cabo, se construyó una matriz de conceptos para el análisis, basados en lo expuesto por los diferentes autores. Esto permitió ordenar los datos recabados, en base a definiciones compartidas por los integrantes del equipo.

Se realizó la observación de diversas actividades desarrolladas por la organización tales como una limpieza de playa, la liberación de tortugas rehabilitadas, dos talleres abiertos de educación ambiental en el Parque de la Amistad y un recorrido guiado por el centro de rehabilitación de La Coronilla, con foco en el trabajo que se desarrolla en el mismo, en el marco del 25 aniversario de la organización y visita al stand de Karumbé en la Expo Uruguay Sostenible. Cada una con sus características particulares, se eligió participar

y analizar estas actividades con el objetivo de describir el vínculo de los individuos con la ONG, su experiencia directa con la marca a través de las actividades colectivas y cómo eso repercute en los recursos económicos de la organización. Además, la visita guiada realizada en el centro de Karumbé en La Coronilla, permitió contextualizar al equipo sobre la realidad de la organización en ese momento, así como lo hicieron también el análisis de los perfiles en redes de la organización, sus publicaciones en revistas académicas y su sitio web previo a las observaciones.

La recolección de información mediante observación requirió una participación activa en las instancias detalladas anteriormente, de forma de comprender la vivencia de los voluntarios de la organización. Se realizaron anotaciones e interpretaciones de los diferentes momentos de las actividades, así como registros audiovisuales de los mismos, que completan los apuntes de la observación. Las instancias de observación se dieron principalmente durante el verano, la temporada de mayor actividad de la ONG: febrero y marzo de 2024.

Para profundizar sobre la información conseguida durante las actividades y del análisis de contenidos, se desarrollaron tres entrevistas en profundidad: una al presidente, director y fundador de Karumbé junto al encargado de alianzas estratégicas de la organización, y otras dos a voluntarios de Karumbé encargados del área de comunicación y redes. Los entrevistados fueron elegidos por el rol que cumplen en la organización, teniendo en cuenta las categorías de análisis que se iban a desarrollar posteriormente. No obstante, también se entendió relevante obtener sus perspectivas en tanto personas de diferentes edades y con visiones determinadas sobre la comunicación, los recursos de la organización y la estrategia de la misma con respecto a esta temática.

Se trató de entrevistas semiestructuradas, que buscaban conseguir el punto de vista, opiniones y sensaciones de los entrevistados con respecto a su experiencia dentro y con la

organización. Si bien tuvieron como fin conseguir información sobre la gestión de la organización, de su comunicación, y las distintas formas de recaudación de fondos, también aportaron una visión histórica que permite evaluar la evolución de Karumbé como organización desde su fundación hasta la actualidad, y una visión de futuro, sobre lo que Karumbé se propone lograr. Cada entrevista constó de dos grandes etapas: una primera sobre el vínculo del entrevistado con la organización, y en segunda instancia se consultó por las áreas de especialización de cada quien, enfocando a los aspectos comunicacionales y publicitarios de las mismas.

Luego de cada entrevista, se realizó una puesta en común grupal, para destacar los puntos principales abordados por la persona entrevistada, y qué información nueva aportó. Posteriormente, al finalizar la etapa de entrevistas, se ordenaron las citas más relevantes para el estudio del caso dentro de las categorías de análisis que derivaron de la revisión bibliográfica.

Para estudiar a Karumbé como marca y analizar la ejecución de su estrategia de comunicación orientada a la recaudación de fondos, se triangularon los datos de la observación y de las entrevistas con el análisis de los siguientes materiales:

- Contenidos de las redes sociales de la organización (Instagram, Facebook y X)
- Sitio web de la organización
- Materiales impresos
- Contenidos de las redes sociales de los socios estratégicos de la organización
- Contenidos de las redes sociales de otras organizaciones similares

Esos materiales datan del período 2023-2024 y se analizaron de forma transversal, mientras se llevaban a cabo las observaciones participantes y las entrevistas. Este análisis permitió afinar y generar mayor complementariedad y profundidad a la hora de emplear las técnicas mencionadas anteriormente. Contando con un conocimiento previo y general de la organización, se logró profundizar en las preguntas a los integrantes de Karumbé y enfocarse en los puntos clave de las actividades observadas.

Al analizar el material, se buscó delinear la estrategia comunicacional empleada por Karumbé y luego contrastar con lo expuesto por los entrevistados. Las interpretaciones extraídas de los análisis se categorizaron según los diferentes ejes del estudio de caso y dialogan con la información obtenida de la observación y de las entrevistas.

Los datos recabados a través de las herramientas anteriormente detalladas se sintetizaron a través de un análisis FODA, que permitió comprender dónde se sitúa la marca en el momento actual con respecto a su comunicación y a las formas de conseguir recursos económicos que sustenten su actividad.

## Estudio de caso

### Historia y misión de Karumbé

Karumbé, organización sin fines de lucro con personería jurídica N° 10580, surge en el año 1999 como una iniciativa impulsada por un grupo diverso de jóvenes estudiantes, biólogos, veterinarios, educadores, pescadores, investigadores y miembros de la comunidad uruguaya. Unidos por un firme compromiso con la conservación de la biodiversidad del país, estos voluntarios establecieron una plataforma para abordar problemáticas ambientales, con un enfoque principal en la protección de tortugas.

Si bien la organización dedica sus esfuerzos primordialmente a las tortugas marinas, su labor se extiende también a las tortugas de río y de tierra, reconociendo la importancia de la conservación integral de estos reptiles en los ecosistemas uruguayos. Un hito fundamental en la trayectoria de Karumbé se produce en el año 2001, con el desarrollo e implementación del Programa para la Rehabilitación de Tortugas Marinas en Uruguay. Este programa responde a la preocupante y constante aparición de tortugas marinas enfermas a lo largo de la costa uruguaya, las cuales sufren diversas afecciones como hipotermia, desnutrición, ingestión de residuos plásticos, enmallamiento en partes de pesca abandonadas, lesiones en sus aletas y daños en sus caparazones.

La filosofía de acción de Karumbé se sustenta en tres pilares fundamentales: la educación ambiental, la investigación científica y la rehabilitación de fauna. A través de la educación ambiental, la organización despliega un importante trabajo de concientización, alcanzando anualmente a más de 1500 niños, niñas y adolescentes, fomentando así una cultura de respeto y cuidado por el medio ambiente desde las primeras etapas de la vida. La investigación científica constituye una herramienta esencial para comprender las amenazas que enfrentan las tortugas y desarrollar estrategias de conservación efectivas. En este

ámbito, Karumbé ha realizado contribuciones significativas, con más de 40 trabajos científicos publicados que aportan conocimiento valioso para la gestión y protección de estas especies. Finalmente, el programa de rehabilitación ha logrado rescatar a más de 800 tortugas marinas a lo largo de su existencia, brindándoles la atención veterinaria necesaria para su recuperación y posterior liberación a su hábitat natural.

La misión de Karumbé se centra en la protección activa de la biodiversidad en peligro, con un énfasis particular en las tortugas marinas y la conservación de sus hábitats críticos. Para alcanzar este objetivo, la organización implementa un abordaje integral que incluye el rescate, la rehabilitación y la liberación de estos animales. La investigación científica y la educación ambiental se erigen como herramientas primordiales en esta labor, complementadas por iniciativas de conservación concretas.

Karumbé establece colaboraciones estratégicas con otras organizaciones e instituciones a nivel mundial, reconociendo la naturaleza migratoria de las tortugas marinas y la necesidad de un esfuerzo coordinado para su protección. Asimismo, la organización busca activamente alternativas para mitigar el impacto de las actividades humanas sobre estas especies, promoviendo el desarrollo sustentable de las comunidades pesqueras, actores clave en la interacción con el medio marino. En última instancia, Karumbé aspira, a través de su trabajo diario, a generar una conciencia colectiva que impulse la conservación de la biodiversidad en su conjunto, fomentando el respeto y cuidado por el medio ambiente en la sociedad uruguaya.

En la actualidad, Karumbé continúa desempeñando un papel crucial en la protección de las tortugas marinas en Uruguay. Durante el verano de 2025, la organización ha registrado un aumento en el número de tortugas varadas en las costas uruguayas, atribuido a sus patrones migratorios estacionales. Muchas de estas tortugas llegan enfermas o debilitadas, lo que ha llevado a Karumbé a exhortar al público a no manipularlas ni

devolverlas al mar, sino a informar de inmediato a la organización para que puedan ser atendidas por especialistas.

### **Estructura e identidad organizacional**

En sus 26 años de existencia, Karumbé ha construido una identidad organizacional basada marcada por el compromiso y la acción voluntaria. A nivel estructural, la institución se funda y gestiona en función de las decisiones estratégicas de sus directores y desarrolla su labor gracias a la participación de su equipo de voluntarios activos.

A la cabeza de su estructura se encuentra el equipo de directores encargado de la toma de decisiones estratégicas y la gestión institucional, y un equipo amplio y variable de voluntarios, cuya participación es principalmente zafral. Esta modalidad responde tanto a la estacionalidad de ciertas actividades, como a la naturaleza misma de una organización que encuentra en la colaboración colectiva una de sus principales fortalezas.

Más allá de los roles formales, es frecuente que múltiples integrantes (tanto de la directiva como del voluntariado) asuman diversas tareas que no siempre están claramente delimitadas. Esto se debe a la generación de un sentido de pertenencia fuerte, que muchas veces se expresa con la asunción de mayores responsabilidades dentro de la organización, particularmente en épocas fuera de la zafra. Esta flexibilidad permite que Karumbé se adapte con rapidez a las diferentes necesidades que se le presentan, aunque también genera desafíos a nivel organización, particularmente a la hora de tomar decisiones o de planificar a largo plazo.

En lo que respecta a sus áreas de trabajo, si bien la organización presenta de manera clara sus tres pilares de acción (investigación científica, rehabilitación de fauna y educación ambiental), los objetivos originales de Karumbé no siempre se perciben como adaptados al contexto social y medioambiental actual. Como expresa la encargada de

educación ambiental: “Nosotros tenemos claros los objetivos, pero los vamos moviendo en función de las problemáticas actuales” (ver Anexo 1.2). Esto deriva en una cierta volatilidad en cuanto al enfoque que debe tomarse como prioritario en el trabajo del día a día de la organización. Si bien la multiplicidad de miradas puede ser enriquecedora y motivadora para que cada integrante se las apropie y genere cambio desde su lugar, se entiende como un punto de mejora ya que puede dificultar los acuerdos a la hora de tomar decisiones estratégicas.

La cultura organizacional de Karumbé se caracteriza por presentar una cierta tensión entre la cabeza del proyecto y el conjunto de voluntarios. Aunque todos los integrantes colaboran en tareas similares, las decisiones finales, especialmente en áreas como la comunicación institucional, tienden a estar centralizadas en la directiva. Esta dinámica genera, por momentos, diferencias entre lo que se planifica estratégicamente y lo que se ejecuta en la práctica. La identidad visual y el tono comunicacional, por ejemplo, han mostrado variaciones a lo largo del tiempo e inclusive en períodos cortos de tiempo, influidas por quiénes están a cargo en cada momento. Si bien se promueve una línea discursiva que evite el alarmismo y fomente una comunicación basada en la información y la responsabilidad (ver Anexo 1.1), algunas piezas (especialmente aquellas referidas a la tenencia ilegal de tortugas) adoptan tonos más urgentes o enfáticos (ver Anexo 3.3).

Estas inconsistencias son el reflejo, en parte, de la dinámica interna de una organización que creció orgánicamente y se sostiene por el compromiso y la iniciativa de los miembros que dedican su tiempo, voluntariamente, al trabajo en pos de esta causa determinada. En este sentido, la identidad organizacional de Karumbé no es rígida ni está del todo unificada, sino que se compone de diferentes prácticas, valores y voces que dialogan y que a veces también se tensionan. Esta identidad en constante construcción

representa una oportunidad para que Karumbé siga reflexionando sobre qué organización quiere ser, y de qué formas comunicarlo de manera coherente y sostenible.

### Análisis FODA de los aspectos comunicacionales de la ONG Karumbé

**Tabla 2**

*Esquema FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Trabajo en equipo consolidado y cultura organizacional fuerte.	Comunicación poco segmentada y con dificultades internas.
Uso de diversos canales (online y offline) y buena base de seguidores.	Falta de medición y evaluación de campañas.
Planificación de contenidos que mejora claridad, coherencia y alineación con valores.	Desactualización tecnológica en el área digital.
Imagen positiva y reconocida nacional e internacionalmente.	Cultura interna que dificulta la recaudación de fondos.
	Mensajes poco persuasivos, con falta de llamados a la acción.

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Crecimiento de tecnologías digitales y herramientas de segmentación.	Saturación de información en medios digitales.
Mayor conciencia y apoyo social a causas ambientales.	Riesgo de desinformación y fake news que dañen la reputación.
Interés creciente en colaborar con ONG a través de voluntariado o donaciones.	Posibles recortes en financiamiento (dependencia de donaciones).
Posibilidad de alianzas estratégicas con ONG, empresas y academia.	Cambios en políticas públicas que afecten la operativa

Diversificación de medios y nuevas formas de colaborar con medios digitales.	Competencia creciente con otras ONG más comerciales o visibles.
Mayor participación ciudadana y empresarial (RSE).	
Acceso a nuevas fuentes de financiamiento (subvenciones, fondos, becas).	

Fuente: Elaboración propia.

Entendiendo la trayectoria de Karumbé, resulta fundamental analizar cómo se comunican sus acciones y cómo se posiciona frente a los distintos públicos. Para ello, se aplicará un análisis FODA.

Según Kenichi Ohmae, este análisis no se trata simplemente de enumerar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sino de comprender la interrelación entre estos elementos y cómo influyen en la posición estratégica de la organización.

En este caso, se identificaron los factores relacionados directamente con los aspectos comunicacionales. Se sintetizó la información extraída de las entrevistas y la participación en actividades, estructurándola como un análisis FODA tradicional para luego identificar los aspectos clave que servirán de insumo para las conclusiones finales.

### **Fortalezas**

Trabajo en equipo y cultura fuerte: Karumbé, al ser una ONG, cuenta con la capacidad de trabajo en equipo, colaboración y disposición por parte de sus voluntarios. Como menciona una de las voluntarias, que desarrolla la coordinación del área de educación ambiental y también aporta en la gestión comunicacional, "durante todo este tiempo costó mucho formar el equipo que hay ahora" (ver Anexo 1.2). Esta fortaleza se ve

reforzada por la sólida cultura organizacional, verticalizada por su director, que proporciona a todos los miembros conocimiento y claridad sobre la misión y valores fundamentales, alineando sus acciones con el discurso de la organización.

Variedad de canales de comunicación y seguidores: Karumbé utiliza diversos medios *offline* y *online* para dialogar con sus públicos de forma continua, ya sea mediante redes sociales, correo electrónico, sitio web, folletos y cartelería. El director y fundador de Karumbé destaca la diversificación de medios para darse a conocer: "Hemos salido en El País, en El Observador, en La República, en diarios, en todos, en la televisión, en todas y mil veces" (ver Anexo 1.3). A pesar de su enfoque específico, Karumbé cuenta con una base sólida de seguidores que aportan credibilidad y la posicionan como referente en el rubro.

Mensajes de comunicación: La incorporación de dos voluntarios al equipo de comunicación trajo consigo una planificación de contenidos para redes sociales, mejorando la claridad, concisión y coherencia de los mensajes. Previamente, la comunicación carecía de un orden definido, como señala uno de ellos: "Las publicaciones de Instagram y Facebook son horribles. Porque postean lo que quieren cuando quieren" (ver Anexo 1.1). Actualmente, los mensajes se alinean con la misión, visión y valores de la organización, adoptando un tono adecuado para cada medio.

Imagen y reputación: Karumbé goza de un reconocimiento y prestigio importante frente a *stakeholders* clave, como el gobierno departamental y empresas que apoyan causas sociales. En sus 25 años de historia, la organización se ha posicionado positivamente a nivel nacional e internacional. Esta credibilidad facilita la participación de voluntarios, tanto uruguayos como extranjeros, quienes permanecen durante la temporada apoyando diversas tareas. El reconocimiento es tal que, generalmente, no se requiere una convocatoria formal, ya que los cupos se completan rápidamente.

## **Oportunidades**

Crecimiento de las tecnologías digitales: El ecosistema digital ofrece diversas oportunidades. Las nuevas herramientas permiten impactar e interactuar con públicos más amplios, segmentando las audiencias según los objetivos. Si bien el equipo de comunicación y redes señala la falta de recursos para publicidad digital, reconoce su potencial: "Nunca probamos, por ejemplo, de hacer una publicidad o de hacer anuncios o algo. No sabemos si es rentable" (ver Anexo 1.1). La publicidad digital, como Meta o Google Ads, complementa las acciones *offline*, permitiendo alcanzar un público más amplio.

Mayor conciencia social: El interés por causas ambientales ha crecido en las últimas dos décadas gracias al acceso a la información a través de internet. Este interés ha posicionado el cuidado del medio ambiente como un tema relevante en la agenda pública y mediática. El fundador de la ONG menciona, por ejemplo, que Karumbé, además de su enfoque en tortugas, se ha centrado en cuestiones más generales de cuidado ambiental (ver Anexo 1.3).

Mayor disposición a apoyar ONG: El creciente interés por causas ambientales se traduce en una mayor predisposición a colaborar con organizaciones como Karumbé, aumentando las donaciones y la participación en voluntariados. Esta tendencia ofrece la oportunidad de ampliar la base de apoyo, fortalecer el impacto y crear nuevas alianzas.

Posibilidad de crear alianzas con otras organizaciones: La colaboración interinstitucional presenta una valiosa oportunidad para Karumbé. Alianzas estratégicas con otras ONG, instituciones académicas o empresas del sector privado pueden generar sinergias que amplíen su alcance e impacto. Estas colaboraciones pueden materializarse en proyectos conjuntos, intercambio de recursos o acceso a nuevas redes de contactos y financiamiento.

Cambios en el panorama mediático: El panorama mediático actual, caracterizado por la proliferación de nuevos canales y plataformas digitales, ofrece a Karumbé la oportunidad de diversificar sus estrategias de comunicación y llegar a audiencias más amplias. La mayor accesibilidad a los medios de comunicación facilita la creación de sociedades estratégicas con medios locales o nacionales, lo que puede resultar en una mayor cobertura mediática y visibilidad para la organización y su causa. Además, las nuevas formas de colaboración con medios digitales, como la creación de contenido conjunto o la participación en campañas online, pueden generar mayor exposición.

Mayor participación de la comunidad: El creciente interés en la participación ciudadana se traduce en una mayor disponibilidad de voluntarios y un aumento en las donaciones. Karumbé puede aprovechar esta tendencia para fortalecer sus redes de apoyo y consolidar su presencia en la comunidad. La mayor participación también se refleja en un mayor interés por las actividades de la ONG, lo que ofrece la oportunidad de generar un mayor impacto y sensibilizar a un público más amplio. Asimismo, la creciente visibilidad de la organización a nivel empresarial abre las puertas a la colaboración con empresas a través de talleres, programas de RSE, y otras iniciativas.

Financiamiento externo: El ecosistema de financiamiento para ONG está en constante evolución. Karumbé podría explorar nuevas subvenciones, becas y fondos para ampliar sus programas. La creciente sensibilización empresarial hacia la responsabilidad social ofrece la posibilidad de captar fondos de empresas comprometidas con el medio ambiente.

### ***Debilidades***

Comunicación ineficaz: Si bien Karumbé utiliza diversos canales de comunicación, la falta de segmentación de la audiencia limita la efectividad de sus mensajes. Como señala uno de los integrantes del equipo de comunicación y redes: "La comunicación dentro de la

organización es compleja y a veces no te da para publicar todo" (ver Anexo 1.1). Una estrategia más segmentada optimizaría el uso de recursos y minimizaría el impacto.

Falta de medición y evaluación: Karumbé carece de un sistema para medir y evaluar los resultados de sus campañas o acciones de comunicación.. Sin datos concretos, no puede ajustar sus estrategias para mejorar el alcance e impacto. Implementar métricas y herramientas de análisis permitiría una planificación basada en resultados.

Desactualización tecnológica: La falta de conocimiento sobre nuevas tendencias digitales y la dificultad para adaptarse a los cambios representan un desafío. La rápida evolución tecnológica requiere una actualización constante para mantener la relevancia de las estrategias comunicacionales.

Cultura contraproducente: La reticencia del director a la recaudación de fondos crea inconsistencia en el discurso organizacional. Según el fundador de Karumbé, "no nos gusta pedir plata porque sí" (ver Anexo 1.3), lo que puede limitar el crecimiento financiero de la ONG.

Tono de comunicación poco persuasivo: Los mensajes de Karumbé, influenciados por ciertos valores internos, tienden a ser poco persuasivos y carecen de un llamado a la acción claro. Esta falta de persuasión puede dificultar la captación de fondos y la movilización de apoyo. Desarrollar un tono de comunicación más convincente y orientado a la acción podría mejorar significativamente la efectividad de sus campañas.

### ***Amenazas***

Saturación de información: Destacarse en un entorno saturado de información es un desafío. El director y fundador de Karumbé describe su dificultad para destacarse:

"Últimamente Karumbé ha quedado en las redes... como relegados, porque no estamos todo

el tiempo haciendo show y circo” (ver Anexo 1.3). Esto, haciendo referencia a las estrategias implementadas por otras organizaciones similares.

**Desinformación y noticias falsas:** La posible difusión de información falsa representa una amenaza para la reputación de Karumbé, pudiendo dañar su imagen y comprometer la confianza de sus *stakeholders*. Establecer protocolos de respuesta rápida y una comunicación transparente son medidas clave.

**Recortes en la financiación:** La dependencia de donaciones y subvenciones expone a Karumbé a la amenaza de recortes en la financiación, especialmente en contextos de incertidumbre económica. Una disminución en los fondos disponibles podría dificultar el mantenimiento de sus programas y actividades, limitando su capacidad de impacto. Es crucial para la organización diversificar sus fuentes de financiamiento y desarrollar estrategias para asegurar la sostenibilidad de sus operaciones. El encargado de las alianzas estratégicas menciona la dificultad de mantener un presupuesto adecuado para las operaciones de Karumbé: "Para mantenerse, Karumbé, actualmente estará en un 3 (en una escala del 1 al 10)" (ver Anexo 1.3).

**Cambios en las políticas públicas:** Cambios en la legislación o en las políticas gubernamentales podrían afectar negativamente el trabajo de Karumbé. Por ejemplo, la pérdida de apoyo gubernamental para la construcción del centro en Montevideo representaría un revés significativo para la organización. Es importante que Karumbé realice un seguimiento constante del entorno político y legal para anticipar posibles cambios y adaptar sus estrategias en consecuencia.

**Competencia con otras ONG:** El aumento del número de ONG que trabajan en la misma causa representa una competencia directa para Karumbé. Estas organizaciones pueden tener enfoques más comerciales que les permiten ser más atractivas para el público turista, lo que dificulta la captación de fondos y donantes. Diferenciarse mediante

propuestas únicas y valor agregado es fundamental para mantenerse relevante y competitiva en el sector.

El análisis revela que Karumbé es una organización con un fuerte compromiso interno, una sólida reputación y con una buena capacidad para adaptarse a las oportunidades del entorno. Sin embargo, también enfrenta desafíos significativos que limitan su potencial de crecimiento y sostenibilidad.

Por un lado, sus fortalezas, como el trabajo en equipo, la diversificación de canales de comunicación y su imagen positiva, le otorgan una base sólida para construir estrategias efectivas. Además, las oportunidades externas, como el auge de las tecnologías digitales, el interés creciente por causas ambientales y la posibilidad de crear alianzas estratégicas, ofrecen un panorama favorable para expandir su impacto y alcance.

No obstante, las debilidades internas, como la falta de segmentación en la comunicación, la ausencia de medición de resultados y una cultura organizacional que limita la recaudación de fondos, dificultan la optimización de sus recursos y estrategias. Estas carencias se ven amenazadas por aspectos externos, como la saturación informativa, la competencia con otras ONG y los posibles recortes en financiamiento, cuestiones que ponen en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.

Para finalizar, cabe destacar que Karumbé tiene un gran potencial para fortalecer su impacto si logra alinear sus fortalezas internas con las oportunidades del entorno, pero debe trabajar en superar sus debilidades y moderar las amenazas. Esto requiere que adopte un enfoque más estratégico en su comunicación, mejorando la evaluación de sus acciones y desarrollando un discurso más persuasivo y orientado a la acción. Además, diversificar sus fuentes de financiamiento y diferenciarse frente a otras ONG similares aportará a la relevancia y sostenibilidad en el tiempo.

Estas consideraciones permiten identificar los principales retos y oportunidades en el panorama actual de la organización. A partir de este diagnóstico, es posible analizar cómo la estrategia comunicacional de Karumbé responde o no a estas condiciones, y qué ajustes podrían fortalecer su capacidad de recaudar fondos de forma más sostenible. En el próximo apartado se abordará este análisis desde una perspectiva comunicacional integrada.

## **Análisis de la estrategia de comunicación de Karumbé**

### ***Aplicación de la teoría de la agenda-setting en el marco de estrategia de Karumbé***

En el caso de la ONG Karumbé, la teoría de la agenda-setting permite analizar cómo una organización con recursos limitados puede posicionar su causa en la opinión pública mediante estrategias comunicacionales específicas. A diferencia de campañas institucionales con alto presupuesto, Karumbé construye su visibilidad a partir de una narrativa que apela a la sensibilidad social y al contenido con propósito. Esto refleja uno de los principios centrales de la teoría formulada por McCombs y Shaw (1972): no se trata de imponer qué pensar, sino de influir en qué pensar, orientando la atención colectiva hacia ciertos temas.

Karumbé utiliza la comunicación como una herramienta estratégica para que su causa, la conservación de tortugas marinas, se transforme en un asunto socialmente relevante. No basta con informar sobre la existencia del problema; el desafío es lograr que la audiencia lo percibe como urgente, cercano y parte de sus propias preocupaciones. En ese sentido, el contenido no se presenta de forma neutra o técnica, sino que se enmarca en una narrativa que articula lo ambiental con lo social y político: el consumo humano, la contaminación costera, la legislación vigente o la pérdida de biodiversidad.

Este posicionamiento ocurre a través de un trabajo coordinado entre las tres dimensiones de la agenda-setting:

**Agenda mediática:** Karumbé busca aparecer en espacios informativos, como notas en portales, entrevistas o documentales, para legitimar su causa desde un lugar de autoridad y alcance masivo. Si bien su presencia en estos medios es puntual, logra aprovechar fechas claves, aniversarios o colaboraciones institucionales para captar atención y generar cobertura. Un ejemplo claro de esto fue la realización del documental conmemorativo por su 25º aniversario, que le permitió amplificar su mensaje en medios tradicionales, aun sin una campaña sostenida. La aparición en estos espacios actúa como un validante simbólico: si el tema llega a los medios, entonces merece ser atendido.

**Agenda pública:** Las campañas en redes sociales están pensadas para conectar emocionalmente con la audiencia, despertando interés y empatía. Imágenes de tortugas heridas, llamados a la acción o historias de rescate apelan a la afectividad y construyen relevancia personal en el público. Este vínculo entre emoción e información refuerza el concepto de “ventanas coloreadas” propuesto por McCombs, donde la forma de presentar los temas condiciona su percepción social. A través de estas estrategias, Karumbé no solo busca informar, sino generar conciencia, movilizar personas y formar voluntarios. La participación activa del público, ya sea compartiendo contenido, colaborando o asistiendo a eventos, es una muestra de cómo la agenda pública puede ser moldeada incluso desde actores con escasa visibilidad mediática.

**Agenda política:** La presión social que deriva de la visibilización mediática y el involucramiento del público puede influir en la agenda institucional. Karumbé ha logrado establecer vínculos con organismos públicos, participar en propuestas de conservación e incidir en normativas locales, demostrando que, aunque con recursos limitados, es posible generar cambios estructurales si se logra instalar la causa como un tema legítimo dentro del

debate político. Esta dimensión evidencia cómo la articulación entre agenda mediática y agenda pública puede escalar hacia la agenda política, cuando el tema adquiere suficiente legitimidad social.

**Tabla 3**

*Tipos y características de agendas*

<b>Tipo de agenda</b>	<b>Estrategia aplicada</b>	<b>Ejemplo Karumbé</b>
Mediática	Buscar visibilidad en medios tradicionales y digitales.	Documental por el 25° aniversario
Pública	Conectar emocionalmente con la audiencia mediante redes.	Imágenes de tortugas heridas y llamadas a la acción
Política	Influir en instituciones a partir del apoyo social.	Participación en propuestas de conservación

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el caso de Karumbé muestra cómo una ONG local puede aplicar los principios de la agenda-setting para incidir en la conversación pública y promover transformaciones reales. La teoría, lejos de ser un marco abstracto, se traduce en decisiones comunicacionales concretas que buscan generar visibilidad, empatía y acción. Al trabajar simultáneamente sobre las agendas mediática, pública y política, Karumbé convierte a la comunicación en un vehículo de cambio social, aun dentro de un ecosistema altamente competitivo y saturado de mensajes.

***Acciones de comunicación empleadas***

Karumbé, ha incursionado (tal vez hasta sin ser consciente) en diversas estrategias de comunicación y recaudación de fondos para continuar con su misión. Estas estrategias

abarcan una combinación de acciones ATL (Above The Line), BTL (Below The Line) y digitales.

### **Acciones ATL: Oportunidades de Visibilidad Masiva.**

Si bien Karumbé no cuenta con un equipo especializado en producción audiovisual ni en relaciones con los medios, ha tenido oportunidades puntuales de exposición en plataformas de gran alcance. Algunas de estas instancias incluyen:

- **Documental Internacional:** En el marco de su 25° aniversario, realizaron un documental sobre la base de Karumbé, registrando su labor, el cuidado y la liberación de tortugas (ver Anexo 2.2).
- **Cobertura en Televisión Nacional:** En ocasiones especiales, como la celebración de sus 25 años o la inauguración de una estructura con forma de tortuga en La Coronilla, Karumbé ha aparecido en breves notas informativas en televisión.
- **Oportunidades Audiovisuales No Aprovechadas:** Karumbé ha tenido la posibilidad de proyectar su trabajo en cines como Movie, pero la falta de material audiovisual de calidad ha impedido concretar estas iniciativas.

Aunque la presencia en medios tradicionales ha sido limitada, estas experiencias demuestran el potencial de Karumbé para expandir su comunicación en plataformas masivas con el apoyo adecuado.

### **Acciones BTL: Contacto Directo y Experiencial.**

Las estrategias BTL de Karumbé se centran en la interacción cara a cara con la comunidad y en actividades que fomentan la participación activa. Algunas de ellas incluyen:

- **Charlas y Talleres Educativos:** Karumbé organiza actividades en escuelas y comunidades costeras para concientizar sobre la conservación marina (ver Anexo 2.2).

Estas charlas son clave para la educación ambiental y la formación de nuevos embajadores de la causa.

- **Exposiciones y Ferias:** La ONG participa en eventos ambientales donde exhibe materiales educativos y vende productos de su tienda. (Ver Anexo 2.1)
- **Intervenciones territoriales:** Acciones como limpiezas de playas y jornadas de sensibilización en espacios públicos buscan generar conciencia directa en la comunidad (ver Anexo 2.6).
- **Tienda de Productos "Tortutienda":** A través de su tienda en La Coronilla, la ONG recauda fondos y refuerza su mensaje de conservación. Los productos vendidos permiten a los seguidores convertirse en embajadores de la causa. (Ver Anexo 2.4)
- **Alianzas Estratégicas:** Karumbé colabora con empresas, centros educativos y otras ONG para obtener financiamiento, apoyo logístico y mayor difusión de sus actividades (Ver Anexos ...)

### **Redes Sociales: Contenido de Impacto y Comunidad.**

Karumbé aprovecha las redes sociales como un canal clave para informar, educar y movilizar a su comunidad de seguidores. Su estrategia digital se basa en:

- Calendario de publicaciones
- Contenido educativo
- Generación de interacción y comunidad
- Diferenciación de la competencia.

Hoy en día, las redes sociales son un canal de comunicación efectivo y fundamental para Karumbé debido a la forma en que las plataformas digitales (Facebook, Instagram, TikTok, X, sitio web) han transformado la interacción con el público. Estas permiten llegar a una audiencia amplia de manera rápida y de bajo costo, lo cual es especialmente valioso

para Karumbé, ya que cuenta con recursos limitados. A través de las redes sociales, la ONG puede difundir su mensaje, misión y actividades de manera eficiente, alcanzando a personas que quizá nunca habrían conocido su causa de otra forma.

Además, las redes sociales posibilitan una comunicación bidireccional. Esto significa que no solo se emite un mensaje, sino que también se recibe retroalimentación inmediata del público. Para una ONG como Karumbé, esto es vital para generar un diálogo con la comunidad, entender mejor sus preocupaciones y adaptar las campañas y acciones de conservación en función de las reacciones y opiniones recibidas. Según el encargado de comunicación y redes sociales, “las redes nos permiten conectar directamente con las personas, lo que es clave para sensibilizar y movilizar a más actores” (ver Anexo 1.1).

Karumbé aprovecha el poder de las redes sociales para sensibilizar y movilizar a su comunidad de seguidores. A través de contenido orgánico planificado y manteniendo un tono característico, se difunde contenido educativo sobre la importancia de la conservación de tortugas marinas, los desafíos que enfrentan y el impacto positivo de sus prácticas de protección.

La ONG cuenta con un equipo de voluntarios dedicados a la gestión de sus redes sociales y emplea diversos métodos para la comunicación. Entre las reglas específicas que siguen se incluyen:

- Preparación de un calendario y programación de contenidos para mantener la cuenta activa y actualizada.
- Establecimiento de lineamientos respecto al tono comunicacional.
- Criterios sobre qué imágenes publicar, evitando aquellas que puedan ser sensibles para el público.

- Orden de publicación estructurado, como, por ejemplo, contenido relacionado con donaciones los domingos (ver Anexo 3.1).

Karumbé se destaca por comunicar su accionar desde un enfoque amable, evitando imágenes sensibles o que presenten a las tortugas como “mascotas”. Este enfoque busca crear experiencias emocionales y sensibles que conecten con sus seguidores, promoviendo una relación basada en el respeto hacia la fauna marina. Como señala el encargado de la comunicación de la organización, “nuestro trabajo siempre lo tratamos de abordar desde el lado de no generar, por ejemplo, ecofobia” (ver Anexo 1.1). Este enfoque educativo refuerza la conexión emocional con la causa y fomenta la participación activa.

Siguiendo los principios de creación de contenido relevante y de alta calidad, Karumbé utiliza el marketing de contenidos para atraer y mantener a su audiencia. Publica regularmente actualizaciones en su sitio web y redes sociales sobre sus proyectos, logros y necesidades para la conservación. Esto incluye informes sobre el impacto de sus iniciativas, historias de éxito y noticias sobre la vida silvestre que ayudan a sensibilizar al público sobre la importancia de su trabajo.

Sin embargo, persisten desafíos en la comunicación interna. Según el encargado de comunicación, “a veces me pasa mucho que de repente te enterás que no sé quién está haciendo no sé qué cosa en no sé dónde, y es en nombre de Karumbé” (ver Anexo 1.1). A pesar de estas dificultades, la organización continúa esforzándose por proporcionar contenido educativo que informe y motive a la acción.

Es importante destacar también que el trabajo de los voluntarios es clave en todas las estrategias de comunicación y recaudación de fondos. Tanto el voluntariado local como el internacional no solo colaboran con las tareas de conservación, sino que también ayudan a difundir el mensaje de Karumbé a nivel global.

Al combinar estrategias ATL, BTL y digitales, Karumbé busca generar una comunicación efectiva que le permita ampliar su impacto, captar donaciones y fortalecer su comunidad de apoyo. Si bien las oportunidades en medios tradicionales han sido limitadas, el potencial para ampliar su presencia sigue vigente, especialmente con una mejor producción de material audiovisual. Esta integración de canales y tácticas aporta a que su mensaje llegue a diferentes audiencias, asegurando la continuidad de sus proyectos de conservación.

Las estrategias comunicacionales en organizaciones sin fines de lucro requieren un enfoque integral que combine tanto la comunicación interna como externa, considerando las particularidades y desafíos propios del tercer sector. En el caso específico de organizaciones ambientales, la efectividad de estas estrategias resulta fundamental para la consecución de sus objetivos de conservación y concientización.

La comunicación en organizaciones del tercer sector debe estructurarse considerando múltiples niveles de interacción: con voluntarios, colaboradores, comunidad local, instituciones gubernamentales y público general. Esta multiplicidad de audiencias requiere un abordaje diferenciado pero coherente, que mantenga la identidad organizacional mientras adapta el mensaje a cada receptor específico.

### **Alianzas estratégicas y RSE**

La importancia de actuar e incitar a otros a hacerlo es un principio fundamental para Karumbé y relacionarse con su entorno resulta ventajoso tanto para su posicionamiento como para la obtención de recursos necesarios para su sostenibilidad.

En términos generales, las relaciones que la ONG establece con su entorno son esenciales para garantizar su continuidad. Los voluntarios y las diferentes entidades con las que interactúa aportan significativamente a la construcción de la organización, tanto desde

el punto de vista financiero como en términos de visibilidad. Según el fundador de Karumbé, “las relaciones externas permiten que la organización se mantenga viva, ya que no contamos con recursos propios suficientes” (ver Anexo 1.3).

Para alcanzar sus objetivos, Karumbé necesita primero consolidarse y mantenerse como organización. Sin embargo, la recaudación de fondos no depende exclusivamente de sus acciones de comunicación, ya que la ONG opera dentro de un ecosistema organizacional más amplio con el cual debe interactuar para asegurar su supervivencia. Ninguna organización puede subsistir de manera aislada; la colaboración con otras entidades es crucial para su desarrollo.

El contacto con diversos actores del entorno permite a Karumbé no solo ganar reconocimiento social, sino también obtener los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades diarias. Según su director, la organización requiere una inyección de recursos para crecer y mejorar: “Somos buenos gestionando la pobreza, pero necesitamos apoyo para expandirnos” (ver Anexo 1.3). En este sentido, generar alianzas estratégicas y buscar patrocinios ha sido una de las tácticas implementadas para alcanzar estos objetivos.

La labor de Karumbé ha sido reconocida por empresas e instituciones que han establecido acuerdos con la ONG. Estas alianzas brindan mayor visibilidad, recursos financieros o materiales, y contribuyen a vehicular el mensaje de educación ambiental que Karumbé busca difundir. Por su parte, las empresas también se benefician de estas colaboraciones, especialmente al canalizar sus esfuerzos de responsabilidad social empresarial (RSE) a través de programas vinculados a la conservación ambiental.

Uno de los principios rectores de Karumbé es buscar recursos de forma activa únicamente cuando tienen un propósito claro. Según sus directores, “no nos gusta pedir plata porque sí” (ver Anexo 1.3). Las solicitudes de apoyo financiero o material se realizan

siempre en función de proyectos específicos, tangibles y medibles, como la rehabilitación de tortugas marinas o la reapertura de un centro de rehabilitación en Montevideo.

### ***Relaciones con instituciones públicas***

Desde la perspectiva de Karumbé, el apoyo gubernamental ha sido limitado. A pesar de ello, el gobierno sigue siendo un actor clave para cualquier organización. Tras 25 años de actividad, la ONG no espera aportes económicos significativos del Estado, pero busca mantener relaciones estables con instituciones públicas para evitar obstáculos en su funcionamiento.

La falta de conciencia ambiental a nivel social preocupa a la organización. Según el fundador de Karumbé, “los gobiernos son personas, y las personas no le dan pelota al medio ambiente” (ver Anexo 1.3). Además, el constante recambio de autoridades dificulta la consolidación de vínculos y la sensibilización sobre temas ambientales.

No obstante, Karumbé ha recibido apoyo del Ministerio de Ambiente, creado recientemente. Desde 2022, participa en la Expo Uruguay Sostenible, organizada por dicho ministerio, lo que le permite presentar su proyecto y vender productos de la “Tortutienda” en Montevideo (ver Anexo 2.1). Este espacio, cedido gratuitamente, representa una oportunidad para aumentar su visibilidad y generar nuevos aliados.

Las intendencias también desempeñan un papel relevante en las actividades de Karumbé. Por ejemplo, la Intendencia de Rocha colabora estrechamente con la organización, reconociendo su impacto positivo en el turismo y la protección ambiental. Este vínculo ha fortalecido la presencia de Karumbé en la región, destacándose como un atractivo turístico para quienes buscan experiencias de ecoturismo o voluntariado. Gracias al centro de rehabilitación de La Coronilla, Karumbé promueve el turismo en Rocha, y encuentra una fuente de recaudación en las visitas al centro.

Por otro lado, la Intendencia de Montevideo permitió durante varios años el funcionamiento de un centro de rehabilitación en Villa Dolores. Sin embargo, tras la pandemia, surgieron dificultades económicas que llevaron a la suspensión temporal de esta iniciativa. Actualmente, Karumbé negocia la recuperación del espacio a un costo reducido, lo que podría incrementar su visibilidad en la capital del país.

### ***Alianzas estratégicas con el sector privado***

Diversas empresas han establecido alianzas estratégicas con Karumbé, generalmente tomando la iniciativa de contactarla. Según el encargado de alianzas estratégicas, las empresas suelen comunicarse a través de redes sociales o correo electrónico, motivadas por el interés en apoyar la conservación de la biodiversidad y participar en instancias educativas ofrecidas por la ONG (ver Anexo 1.3).

Aunque Karumbé carece de una estrategia activa para captar nuevas alianzas debido a la falta de recursos humanos permanentes, evalúa cada propuesta caso a caso. Actualmente, trabaja en la elaboración de un acuerdo estándar para simplificar el proceso de establecimiento de alianzas y evitar las dificultades asociadas con acuerdos personalizados. A 2024, cuenta con seis alianzas estables con marcas como Urusal, ReVaso, Meraki, Indie, Bodega Pablo Fallabrino y Cervecería Malafama.

Cada alianza implica un proceso de evaluación para garantizar que los valores de las empresas estén alineados con los principios de Karumbé. Esto asegura coherencia con su misión y evita riesgos reputacionales asociados a colaboraciones con empresas percibidas como perjudiciales para el medio ambiente. Según la coordinadora de educación ambiental e integrante del equipo de comunicación y redes, “tratamos de aliarnos con empresas cuyos valores realmente reflejan un compromiso con el medio ambiente” (ver Anexo 1.2).

Ejemplos destacados incluyen la donación de un porcentaje de ventas de productos específicos, como el "Vino Karumbé" de Bodega Pablo Fallabrino (ver Anexo 4.1), o ediciones especiales de productos de Cervecería Malafama (ver Anexo 4.2). Estas iniciativas no solo generan ingresos, sino que también aumentan el reconocimiento de la marca Karumbé, permitiéndole impactar en nuevos nichos de mercado.

En otros casos, las empresas aliadas aportan recursos materiales que Karumbé necesita. Es el caso de Urusal y Nicoll (ver Anexo 4.3), aportando sal y tanques fundamentales para los procesos de rehabilitación en el centro de La Coronilla.

### ***Responsabilidad Social Empresarial (RSE)***

Karumbé actúa como un catalizador de los esfuerzos de RSE de las empresas, ofreciendo actividades como talleres educativos y limpiezas de playas (ver Anexos 2.3 y 2.4). Estas acciones fortalecen la credibilidad de la ONG, mejoran su reputación y amplían su alcance.

A pesar de asociarse con varias empresas en este tipo de acuerdos, la visión del director de Karumbé es escéptica sobre los esfuerzos de RSE de las otras organizaciones con las que se asocian. Esa visión desalentadora, que parte de la perspectiva de que las empresas no encuentran una ganancia en trabajar junto a Karumbé, limita la búsqueda de nuevos apoyos. No obstante, la experiencia le ha demostrado a la ONG que, al aliarse, las empresas apuntan a ganancias intangibles como la capacitación de sus colaboradores y el establecer un determinado posicionamiento, teñido en parte por los atributos positivos asociados a la marca Karumbé.

Sin embargo, la falta de recursos humanos limita la capacidad de Karumbé para comunicar efectivamente el impacto de estas actividades. Según el encargado de

comunicación y redes, “contar es casi tan importante como hacer” (ver Anexo 1.1), ya que la comunicación efectiva cimienta la credibilidad de la organización y refuerza su identidad.

Las alianzas estratégicas, tanto las instituciones públicas como las privadas son un elemento fundamental del desarrollo y posicionamiento de Karumbé aportando a su credibilidad y habilitando un mayor alcance para su plataforma. No obstante, todavía existe un gran potencial por explorar

### **Limitaciones y desafíos**

En el competitivo panorama actual, la comunicación efectiva se erige como un pilar fundamental para el éxito de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Karumbé, dedicada a la conservación de tortugas marinas, no es una excepción. Este estudio analiza la evolución de la comunicación de esta organización, explorando sus desafíos y oportunidades para crear conciencia, movilizar recursos e impactar socialmente

### ***Evolución del enfoque comunicacional***

En los últimos dos años, la estrategia de comunicación de Karumbé ha experimentado una transformación significativa gracias a la creación de un equipo dedicado al área. Este nuevo enfoque ha permitido a la organización incrementar su visibilidad y reformular su posicionamiento en redes sociales, lo cual facilita transmitir más claramente su mensaje y apoyar la difusión de las investigaciones académicas generadas desde Karumbé. Los esfuerzos del equipo se han traducido en una mayor concientización sobre las iniciativas de la ONG y en un reconocimiento creciente como referente en su campo de estudio.

Anteriormente, era el propio director y cofundador de Karumbé quien manejaba sus redes sociales, utilizándose como un espacio de activismo sin una estrategia específica

detrás. Según miembros de la organización entrevistados, esta presencia en redes sociales estaba caracterizada por un tono agresivo y un enfoque excesivamente centrado en la culpabilización del público. Este acercamiento, aunque buscaba generar conciencia sobre la importancia de la conservación ambiental, no consideraba adecuadamente cómo el receptor era afectado por el mensaje ni las repercusiones emocionales potencialmente negativas que este podía generar.

Tras la incorporación del equipo de comunicación, se implementó un cambio radical en el enfoque comunicacional de Karumbé dentro de sus redes sociales. El tono de los mensajes se volvió más motivador y neutral, enfocándose en la divulgación de información sobre el medioambiente y en las formas en que cada miembro de la sociedad puede contribuir, ya sea mediante acciones individuales, participación activa en actividades como limpiezas de playa o simplemente informándose sobre el tema (ver Anexo 3.2 y 3.3). Además, se incorporó un área dedicada a las alianzas estratégicas, con una persona encargada de formular propuestas claras y específicas para empresas. Sin embargo, persisten desafíos asociados con la reticencia de algunos dirigentes a flexibilizar ciertas ideas arraigadas y a adaptarse a las dinámicas del mercado.

Si bien la organización ha logrado avances internos, su creciente presencia en redes sociales ha generado nuevos desafíos. En primer lugar, los voluntarios deben destinar tiempo a capacitarse en estrategias de comunicación digital, a pesar de no contar con formación especializada en esta área. Esto se suma a la falta de una estrategia definida y objetivos claros para su presencia en redes, lo que dificulta el desarrollo de campañas efectivas de recaudación de fondos y la atracción de marcas comerciales interesadas en asociarse con la ONG.

Karumbé se muestra reacia a adaptar su mensaje y estrategias a las dinámicas del mercado, lo que dificulta la conexión con el público y la generación de interés en marcas

comerciales. Si bien la organización prioriza mantener una imagen coherente y transparente, es necesario encontrar un equilibrio entre la fidelidad a sus principios y la adaptación a las necesidades y expectativas del mercado actual.

El modelo de alianzas estratégicas de Karumbé, si bien prioriza la selección de marcas que compartan sus valores, presenta limitaciones en cuanto a la generación de ingresos. La organización depende en gran medida del apoyo económico de las empresas, pero este apoyo es inferior al que reciben otras organizaciones similares en la región. Esto sugiere la necesidad de explorar nuevas formas de colaboración con empresas y diversificar las fuentes de financiamiento.

La ausencia de un acuerdo estándar para presentar a las empresas asociadas genera dificultades y demoras en el proceso de establecimiento de alianzas. La elaboración de acuerdos personalizados para cada caso requiere tiempo y recursos que podrían destinarse a otras áreas prioritarias para la organización.

### ***Estructuración de la comunicación***

A partir de los cambios implementados, Karumbé adoptó una modalidad de calendarización y programación de publicaciones en redes sociales, priorizando la educación ambiental. Aproximadamente el 50% de sus publicaciones están dedicadas a sensibilizar sobre temáticas ambientales, utilizando un tono mucho más neutral en comparación con el enfoque anterior. Este cronograma incluye una distribución balanceada de contenidos relacionados con los pilares de la organización, destacando especialmente el área de educación ambiental, considerada fundamental por Karumbé.

El resto de las publicaciones se dividen entre la difusión de actividades organizadas por la ONG y publicaciones regulares destinadas a fomentar la recaudación de fondos. Estas últimas no se limitan a simples solicitudes de dinero, sino que también informan sobre

las diferentes plataformas de donación disponibles y promueven otras formas de colaboración, como la donación de insumos necesarios para el cuidado de tortugas rescatadas, incluyendo medicamentos, sal para los tanques y alimentos.

### ***Generación de alianzas valiosas***

Karumbé mantiene una política de alianzas estratégicas con marcas, basada en la premisa de que ambas partes deben beneficiarse mutuamente. Cada marca es evaluada internamente para determinar si se alinea con los valores e ideales de la organización. Según la coordinadora de educación ambiental, “priorizamos socios que no solo aporten recursos económicos, sino que también contribuyan a la difusión de nuestro mensaje y a la sensibilización del público” (ver Anexo 1.2).

En algunos casos, Karumbé ha recibido propuestas de colaboración de empresas que no se ajustan completamente a sus principios. Aunque estas alianzas podrían ser beneficiosas desde un punto de vista económico, la organización ha optado por rechazarlas para mantener una imagen coherente y transparente ante el público.

El director y fundador de Karumbé destaca que, en los últimos años, la organización ha apostado por la percibida “obligación” de las empresas de involucrarse en temas medioambientales como una forma de sustentar el proyecto de la ONG de manera más constante. Sin embargo, señala que “el apoyo económico brindado por las empresas en Uruguay es muy inferior al que se obtiene en otros países de la región, como Brasil o Argentina” (ver Anexo 1.3).

A pesar de los esfuerzos realizados, Karumbé enfrenta una serie de limitantes que dificultan su sostenibilidad financiera y el logro de sus objetivos. La organización carece de personal especializado en marketing y comunicación, lo que restringe su capacidad para diseñar estrategias efectivas que aumenten su presencia en redes sociales, atraigan nuevos

seguidores y generen interés en marcas comerciales. Esta falta de expertise también limita la posibilidad de medir el impacto de sus acciones y optimizar sus estrategias en consecuencia.

Además, la ausencia de una estrategia clara y objetivos definidos para su presencia en redes sociales se traduce en acciones dispersas y poco efectivas. Esto afecta negativamente la captación de seguidores y la atracción de marcas interesadas en establecer alianzas. Según el encargado de comunicación y redes, “contar con un plan estructurado nos permitiría aprovechar mejor nuestras fortalezas y conectar más eficazmente con el público” (ver Anexo 1.1).

Por último, el modelo de alianzas estratégicas, aunque valioso, presenta limitaciones en cuanto a la generación de ingresos. La dependencia del apoyo económico de las empresas, sumada a la inestabilidad de estos compromisos, subraya la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento y explorar nuevas formas de colaboración.

Karumbé ha logrado avances significativos en su enfoque comunicacional, pero aún enfrenta importantes desafíos que limitan su crecimiento y sostenibilidad. La implementación de estrategias más definidas, la profesionalización de su equipo y la diversificación de sus fuentes de financiamiento son pasos esenciales para garantizar el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

En resumen, Karumbé es un ejemplo de cómo una organización ambiental puede transformar su impacto mediante una estrategia comunicacional clara, coherente y adaptada a su contexto. Si logra fortalecer sus debilidades y capitalizar las oportunidades, estará mejor posicionada para consolidar su misión de conservación.

## Conclusión y recomendaciones

A lo largo de este análisis, se ha explorado la labor de Karumbé, una ONG uruguaya dedicada a la conservación de tortugas marinas. A través de su trabajo, Karumbé no solo ha logrado un impacto tangible en la protección de estas especies, sino que también ha consolidado una identidad única y un posicionamiento como referente en la temática ambiental en Uruguay.

En este estudio, se propuso analizar la estrategia de comunicación para la recaudación de fondos de la ONG Karumbé.

Para ello, en primer lugar se propuso describir las acciones comunicacionales que lleva a cabo Karumbé con el objetivo de la recaudación de fondos. Se encontró que Karumbé ha implementado diversas estrategias, aprovechando las redes sociales, las alianzas estratégicas, los acuerdos de RSE y las experiencias directas con la marca. Sin embargo, la organización enfrenta desafíos que limitan el alcance y la evolución de estas estrategias, como la falta de flexibilidad de la directiva frente a las nuevas posibilidades comunicacionales, la escasez de recursos humanos y económicos, la dificultad para encontrar apoyos externos y la falta de planificación estratégica. Para afrontar estas limitaciones, se recomienda dedicar tiempo a la planificación y creación de contenidos, especialmente durante la zafra. Además, es crucial delinear una estrategia activa de búsqueda y captación de nuevas alianzas, e identificar motivos concretos que justifiquen la solicitud de fondos y comunicarlos de forma clara.

Asimismo, se buscó investigar las características del vínculo con entidades privadas y públicas para el financiamiento de la actividad de Karumbé. El vínculo con estas entidades se establece a través de alianzas estratégicas y acuerdos de Responsabilidad Social Empresarial, siendo estos fundamentales para la obtención de recursos. Para fortalecer

estas relaciones, Karumbé debe aprovechar su experiencia adquirida y el conocimiento de su entorno para comunicar de manera efectiva el valor de sus programas y el impacto de sus acciones. Es fundamental que la organización mantenga sus principios de transparencia y evite el alarmismo en todas sus acciones, preservando su identidad y posicionamiento único como organización. La coherencia entre sus acciones y su discurso es esencial para construir confianza y credibilidad, elementos clave para fortalecer su relación con la comunidad y con otras empresas e instituciones.

Finalmente, el estudio se propuso comprender a Karumbé como marca, estudiar sus formas de hacer y comunicar y cómo contribuye a la recaudación de fondos. Karumbé se ha consolidado como una marca con una identidad única y un posicionamiento como referente en la temática ambiental en Uruguay. Sus formas de hacer se basan en un profundo compromiso con la conservación de tortugas marinas, mientras que sus formas de comunicar buscan involucrar a la sociedad y generar conciencia. Como marca, busca recaudar fondos impulsándose en la credibilidad y confianza que ha construido, lo que facilita el establecimiento de alianzas y la movilización de recursos. Para lograrlo, es necesario que la organización adapte sus estrategias comunicacionales a las nuevas realidades del panorama actual, optimice la gestión de sus recursos y fortalezca sus alianzas estratégicas. La transparencia, la coherencia y la capacidad de comunicar el valor de su trabajo serán claves para asegurar la sostenibilidad de Karumbé y el cumplimiento de su misión.

En suma, Karumbé tiene el potencial de crecer y consolidarse como una organización líder en la conservación de tortugas marinas y la educación ambiental en Uruguay.

Se entiende que este trabajo aporta una perspectiva local del panorama de recaudación de fondos en organizaciones sin fines de lucro, que trabajan particularmente en

el ámbito de la biodiversidad y el medio ambiente. El análisis articula conceptos de la comunicación publicitaria y organizacional para analizar de forma integral esta temática. Se trata de un análisis que resalta la importancia de la flexibilización del concepto de publicidad, generalmente asumido en su acepción más comercial, adoptando una perspectiva actual, en la cual las empresas, y por ende su comunicación, no pueden limitarse únicamente al cumplimiento de sus objetivos económicos, sino que tienen la responsabilidad de generar efectos positivos en la sociedad en la que se insertan.

Si bien se trata del estudio de una organización específica, con su situación particular, el estudio se enmarca en un contexto de creciente interés en la temática ambiental y de conservación, del que muchas otras organizaciones y colectivos forman parte. Si bien el análisis comunicacional de este tipo de organizaciones aún es incipiente, se intenta poner de relevancia la necesidad de seguir profundizando en esta área de estudio, ya que estas organizaciones también forman parte del ecosistema de la comunicación.

En el caso puntual de Karumbé, se trata de una organización que parte y se basa en lo académico para generar impacto en el cuidado del medio ambiente y en la biodiversidad a través de su actividad. Encontramos en este estudio de caso una forma de que la organización vuelva a la academia en el rol de sujeto de estudio, pero con un enfoque comunicacional y no biológico. Se busca, además, reconocer su labor, sus avances y ayudar, desde la comunicación, con algunas guías para que tanto esta como otras organizaciones similares puedan autoevaluarse, y tomar acciones concretas en sus prácticas de comunicación que puedan aportar a fortalecer su capacidad de recaudación de fondos.

No obstante, este estudio se enfoca en un período acotado de tiempo, que no permite dar cuenta de la evolución que ha vivido la organización desde sus inicios. Además, al poner foco en la recaudación de fondos, se deja en un segundo lugar al aspecto

comunicacional tanto interno como externo que tiene la captación y gestión de los recursos humanos que mantienen viva a la organización: los voluntarios.

Este punto podría abordarse en posteriores estudios de caso de la misma ONG u otras similares, tanto desde la comunicación publicitaria, organizacional o comunitaria, para analizar las formas en las que la organización se relaciona con esos públicos mixtos, de qué forma logran mantener su interés y esfuerzo en esa causa específica, y qué rol juegan las nuevas formas de comunicación en el desarrollo de esos vínculos entre voluntarios y ONG.

Podrían analizarse otros varios aspectos de la estrategia de Karumbé de forma exhaustiva, como podrían ser la construcción de su posicionamiento diferencial y la definición de sus verticales organizacionales y de comunicación, el lugar que ocupa en el ecosistema académico nacional, o su posicionamiento internacional.

Este trabajo también podría nutrir un análisis comparativo de las estrategias de recaudación de fondos de las ONG uruguayas. Tomando una determinada cantidad de casos, se podrían extraer conclusiones generales sobre el estado de situación de esas ONG, y de qué formas abordan esta cuestión central para su supervivencia.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado López, M. C. (2003). *La publicidad social: una modalidad emergente de comunicación* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid - Facultad de Ciencias de la Información]. <https://docta.ucm.es/entities/publication/28fcf288-43a5-415f-a86e-63557983bc65>
- Arellano, E. (2022). *Nuevos escenarios de la organización Vida Silvestre: una comunicación planificada para fortalecer su identidad organizacional* [Trabajo final de grado, Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación].
- Baró, T. (2017). *Comunicación eficaz en marketing digital*. Editorial Marketing & Comunicación.
- Bassat, L. (2001). *El Libro Rojo de la Publicidad*. Barcelona: Plaza & Janés. ISBN 8484505227
- Capriotti, P., & Schulze, F. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Executive Business School.
- Charity: Water. (2024). The Spring and Other Ways to Give. Recuperado de <https://www.charitywater.org/>
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía.
- Debate Uruguay. (2025, enero 04). Tortugas marinas varadas en Uruguay: Karumbé pide no tocarlas y reportar a la organización. Debate Uruguay. <https://www.debate.com.uy/actualidad/Tortugas-marinas-varadas-en-Uruguay-Karumbé-pide-no-tocarlas-y-reportar-a-la-organizacion-20250104-0005.html>

Decreto N° 299/006 (Uruguay). (1 de septiembre de 2006).

<https://www.impo.com.uy/bases/decretos/299-2006>

Etkin, M. E. (2012). *Gestionar la comunicación para organizaciones sociales: De la planificación a la incidencia*. [Academia.edu](https://www.academia.edu).

García-Marzá, D. (1997). *Ética de la publicidad*. Castellón: Universitat Jaume I.

Greenpeace. (s.f.). ¿De dónde obtiene Greenpeace sus fondos?. Recuperado de <https://www.greenpeace.org/>

Grunig, J. E., & Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Gestión 2000.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Karumbé. (15 de julio de 2025). *Karumbé | Centro de Tortugas marinas*. <https://karumbe.org/#/>

Kotler, P., & Roberto, E. L. (1992). *Marketing social: Estrategias para cambiar la conducta pública*. Díaz de Santos.

McCombs, M. (2006). *Estableciendo la agenda: El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Paidós.

Mintzberg, H. (1991). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos seleccionados* (3ª ed.). Prentice Hall.

Morosini González, V., Shibasaki Scaron, M., & Terzaghi Donya, P. (2024). *Publicidad digital. Caso: Dove Uruguay - Campaña "Sin Distorsión Digital": Las redes sociales en las*

*niñas y adolescentes uruguayas de hoy* [Trabajo final de grado, Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación].

Oberlander, R. (2021). *Sin contenido no hay marketing digital*. Gestión 2000.

Oliveira, A. (2017). Públicos y stakeholders. En A. Oliveira (Ed.), *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación* (Vol. II). Editorial UOC.

Pérez, C. (2022). *Transformación digital y comunicación estratégica en ONG: Fundación Dianova Uruguay* [Trabajo final de grado, Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación].

Pérez, R. (2004). *Psicología social de la comunicación de masas*. Instituto de Investigaciones Psicológicas, Universidad de Costa Rica.

Pérez Ortega, G., Arango Serna, M. D., & Sepulveda Atehortua, L. Y. (2011). Las organizaciones no gubernamentales ONG hacia la construcción de su significado. *Ensayos de economía*, 21(38), 243–260.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9015599>

Rodríguez Díaz, R. (2004). *Teoría de la "Agenda-Setting": Aplicación a la enseñanza universitaria*. Observatorio Europeo de Tendencias Sociales.

Rumelt, R. P. (1979). Evaluation of strategy: Theory and models. En D. E. Schendel & C. W. Hofer (Eds.), *Strategic management: A new view of business policy and planning* (pp. 196–212). Little, Brown and Company.

Salvador, P. (1999). *Comunicación e imagen de las ONG* [Jornades de Foment de la Investigació]. Universitat Jaume I.

Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., & Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10ª ed.). Pearson Educación.

Schmitt, B. (2011). *Experiential Marketing: A New Framework for Designing and Managing Brand Experience*.

Stefanich, F. (2016, 28 de julio). El reto del 'Ice bucket' recauda más de 180 millones de euros en dos años. El País:  
[https://elpais.com/elpais/2016/07/28/videos/1469703244\\_643126.html](https://elpais.com/elpais/2016/07/28/videos/1469703244_643126.html)

Talavera, C., & Sanchis, J. R. (2021). Ética y responsabilidad social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 137, e73863.  
<https://dx.doi.org/10.5209/reve.73863>

Talavera Avelino C. y Sanchis Palacio J. R. (2021). Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 137, e73863.  
<https://doi.org/10.5209/reve.73863>

Vilche, N. (2022). *Evolución de la comunicación en Teletón Uruguay (2003–2019): De la apelación emocional a la narrativa de derechos humanos* [Trabajo final de grado, Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación].

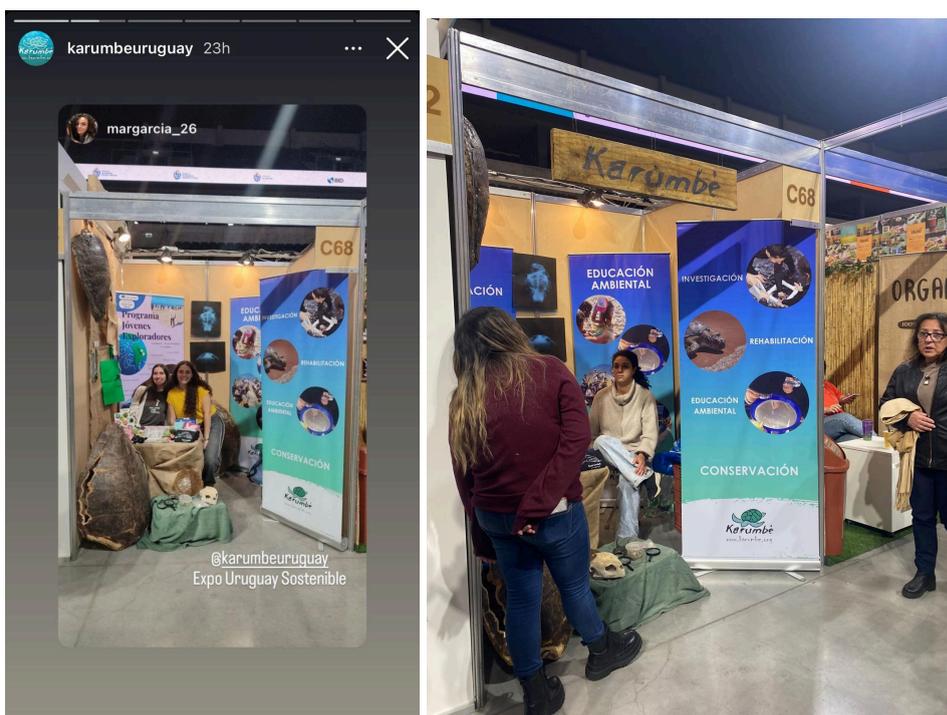
## Anexos

### 1. Entrevistas

- 1.1. Entrevista a Joaquín Fernández, encargado de comunicación y redes sociales de Karumbé. 1 de marzo de 2024.
- 1.2. Entrevista a Ayelén Pacheco, coordinadora del área de educación ambiental e integrante del equipo de comunicación y redes sociales de Karumbé. 14 y 28 de marzo de 2024.
- 1.3. Entrevista a Alejandro Fallabrino, director y fundador de Karumbé, y Javier Torres, encargado de alianzas estratégicas de Karumbé. 17 de abril de 2024.

### 2. Registro de observación de actividades

- 2.1. Visita a stand de Karumbé en Expo Uruguay Sostenible. 11 de junio de 2023 y 8 de junio de 2024





2.2. Participación en talleres infantiles abiertos de educación ambiental. 24 y 31 de enero de 2024.





2.3. Participación en limpieza de playa en La Coronilla. 3 de febrero de 2024.





2.4. Visita a Centro de Rehabilitación de Karumbé en La Coronilla en el marco del 25 aniversario de la organización. 3 de febrero de 2024.





## 2.4 Anexo tienda de productos Tortutienda. 3 de febrero de 2025



2.5. Participación en liberación de tortuga rehabilitada. 3 de febrero de 2024.





2.6. Inauguración de estructura en forma de tortuga en La Coronilla, y pintura de letras con diseño de tortugas. 3 de febrero de 2024.



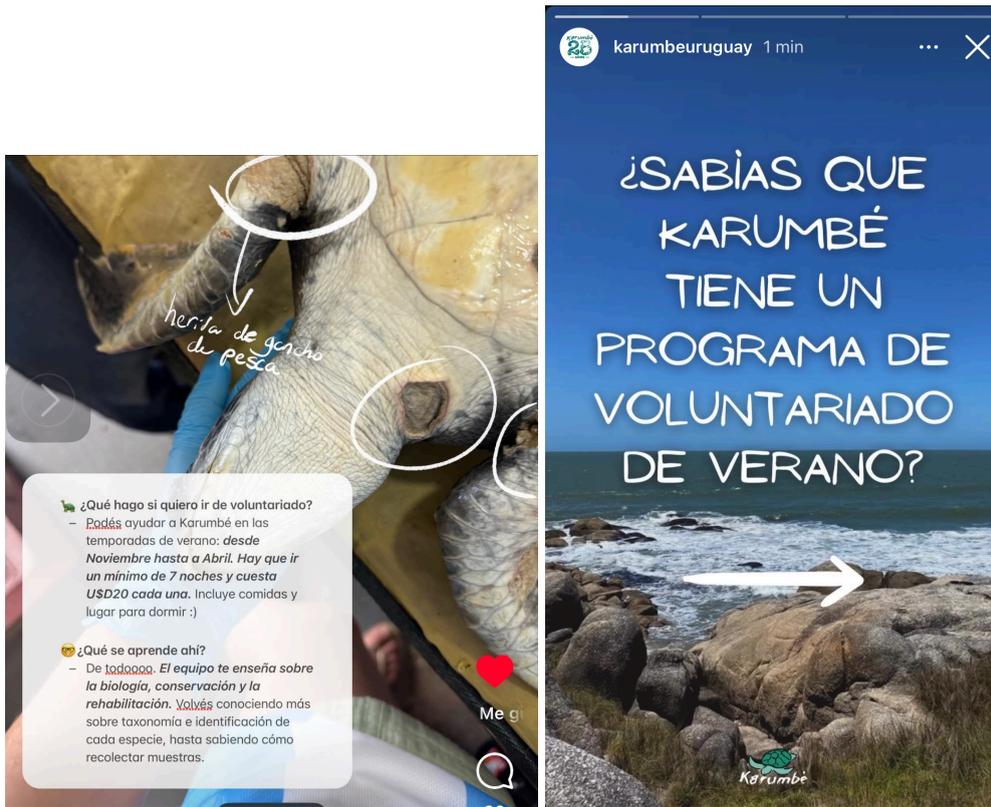


### 3. Capturas de Redes Sociales

#### 3.1. Recaudación de fondos



3.2. Comunicación sobre voluntariado en Karumbé





Les gusta a cibeles\_nin y otros

karumbeuruguay Hagamos un bien sin esperar nada a cambio

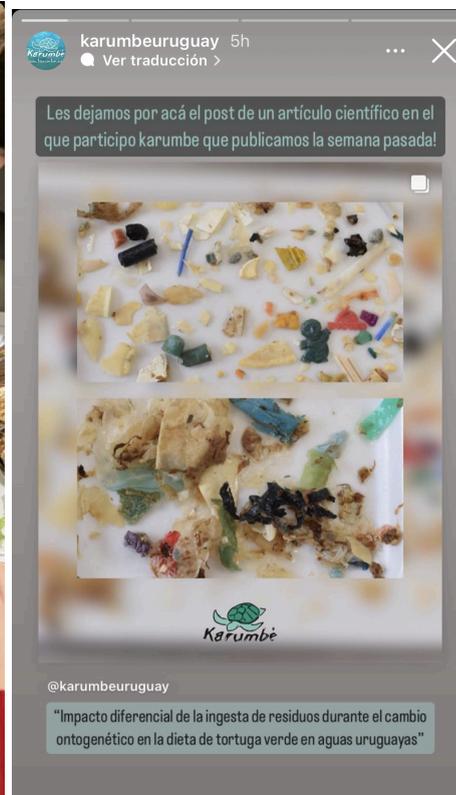
Súmame al voluntariado de Karumbé en la base científica de La Coronilla, Rocha, Uruguay

Se viene la temporada 2023/2024

Por más info [karumbemail@gmail.com](mailto:karumbemail@gmail.com)



3.3. Educación ambiental



 karumbeuruguay



**TORTUGAS MARINAS EN LA COSTA**

LA COSTA DEL URUGUAY ES VISITADA POR DIFERENTES ESPECIES DE TORTUGAS QUE LLEGAN PARA ALIMENTARSE. DURANTE EL INVIERNO PODEMOS ENCONTRAR TORTUGAS VERDES, VARIADAS CON SINTOMAS DE HIPOTERMIA.

**¡NO HAY QUE DEVOLVERLAS AL MAR!**

¿CÓMO AYUDARLAS?

- TOMARLE UNA FOTO.
- LLEVARLA A UN AMBIENTE CON TEMPERATURA MAYOR A 18 GRADOS.
- CONTACTAR A KARUMBÉ: 099 917 811

SI TIENE CARACOLAS EN EL CARAPAZO, INTORMAR Y SEGUIR LAS INSTRUCCIONES DE KARUMBÉ.

www.karumbé.org

PROTEGE LA BIODIVERSIDAD MARINA EN PELIGRO, ESPECIALMENTE A LAS TORTUGAS MARINAS Y SUS HABITATS DESDE 1999. KARUMBÉ ES LA ÚNICA ONG AUTORIZADA PARA MANIPULAR, RECUPERAR Y REINSERTAR TORTUGAS EN EL URUGUAY.



Les gusta a elgranjaskydo y otros  
karumbeuruguay Agenda este número en tu celular:  
Karumbé Rescate de Tortugas:  
099 917 811

 Agrega un comentario...

Hace 17 horas · Ver traducción



**Karumbé** @karumbeuy · 1d

!!! No son mascotas !!! En Uruguay aumento el comercio ilegal de loros exóticos. Debemos tomar conciencia de que estos animales deben estar volando en su lugar de origen y no en tu casa sufriendo en una jaula.



**ILEGAL**  
Son traficadas desde Argentina, Brasil y Paraguay hacia Uruguay

Amazona aestiva

antitráfico

1 26 31 96



 karumbeuruguay 15 h

**Mañana celebraremos el Día de la Educación Ambiental**

Enseñar a cuidar el medio ambiente es enseñar a valorar la vida.



**Karumbé**

Felicidades en sus 25 años  
Escuela N°10  
Melo

Por aquí les dejamos una pista

#### 4. Acciones con organizaciones aliadas

##### 4.1. Bodega Pablo Fallabrino - “Vino Karumbé”



KARUMBEURUGUAY  
Publicaciones

Les gusta a agusmartinezr\_ y otros karumbeuruguay !!! Apoya a las tortugas !!!!  
Lo encuentras en IBERPARK  
<https://iber.uy/>  
[@iber.uy](#) [@iberhouse](#) [@bodegapablofallabrino](#)  
25 de junio de 2024

## 4.2. Cervecería Malafama - Proyecto MARES

KARUMBEURUGUAY  
Publicaciones

karumbeuruguay y 2 más



Les gusta a karumbeuruguay y otros  
cerveceria\_malafama MARES

Gracias! a @selvabyaleph que se acercó y pudimos llevar adelante esta campaña con un propósito genuino y a la vez divertido que nos permite devolverle a nuestro planeta un granito de arena y generar conciencia!

CERVECERIA MALAFAMA

CERVECERIA\_MALAFAMA  
Publicaciones Seguir

karumbeuruguay y 2 más



1/2

Les gusta a agusmartinezr\_ y otros  
cerveceria\_malafama No salves un CEO salva una tortuga o un delfín.

Tomá Malafama Mares, una edición limitada que dona el 100% de sus ganancias al océano.

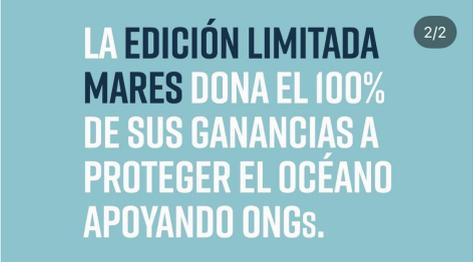
Para lograrlo nos unimos con @yaqupacha.uy y @karumbeuruguay, ONGs comprometidas con la investigación, educación ambiental, rehabilitación y conservación de ballenas, delfines y tortugas marinas en Uruguay.

Conocé más sobre esta campaña en el link de la bio

Gracias a @selvabyaleph @metanoia\_content @lucianonndca @wel comecontent

CERVECERIA\_MALAFAMA  
Publicaciones Seguir

karumbeuruguay y 2 más



2/2

Les gusta a agusmartinezr\_ y otros  
cerveceria\_malafama No salves un CEO salva una tortuga o un delfín.

Tomá Malafama Mares, una edición limitada que dona el 100% de sus ganancias al océano.

Para lograrlo nos unimos con @yaqupacha.uy y @karumbeuruguay, ONGs comprometidas con la investigación, educación ambiental, rehabilitación y conservación de ballenas, delfines y tortugas marinas en Uruguay.

Conocé más sobre esta campaña en el link de la bio

Gracias a @selvabyaleph @metanoia\_content @lucianonndca @wel comecontent

### 4.3. Urusal y Nicoll - Donación de sal y tanques

**KARUMBEURUGUAY Publicaciones**

**karumbeuruguay**  
karumbeuruguay · Audio original

**GRACIAS AL APOYO DE NUESTROS GRANDES AMIGOS**

Les gusta a cibeles\_nin y otros karumbeuruguay ¡Salada donación! 🥰  
Agradecemos a URUSAL por la donación de 200 kg de sal que usamos en los tanques de las tortugas marinas en rehabilitación.

La semana pasada Mariana (una de nuestras voluntarias) fue a URUSAL a retirar una donación de 4 bolsas de 50 kg de sal. La sal es necesaria para los tanques de las tortugas marinas y se gasta muy rápido (se agrega cada vez que se lava el tanque). Donaciones como esta, permiten que en Karumbé

**Nicoll**  
by axis uruguay