



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**

**Unidad de Educación a Distancia**

**Carrera de Comunicación**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMUNICATIVA DEL GAD  
MUNICIPAL DE ZAMORA 2024**

**Trabajo de Integración  
Curricular previo a la  
obtención del título de  
Licenciada en Ciencias de la  
Comunicación.**

**AUTORA:**

Gisela Cecibel Siranaula Zaruma

**DIRECTOR:**

Mgtr. Javier Vire Riascos

**Loja - Ecuador**

**2025**

*Educamos para Transformar*

# Certificación



Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

## CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **VIRE RIASCOS JOSE JAVIER**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **Análisis de la estructura comunicativa del GAD Municipal de Zamora 2024**, perteneciente al estudiante **GISELA CECIBEL SIRANAULA ZARUMA**, con cédula de identidad N° **1721875118**.

### Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 21 de Febrero de 2025



VIRE RIASCOS JOSE JAVIER  
F) DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2025-001277

1/1  
Educamos para Transformar

## **Autoría**

Yo, **Gisela Cecibel Siranaula Zaruma**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1721875118

**Fecha:** 25 de marzo de 2025

**Correo electrónico:** gisela.siranaula@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0981431549

## **Carta de autorización**

Yo, **Gisela Cecibel Siranaula Zaruma**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: Análisis de la estructura comunicativa del GAD Municipal de Zamora 2024, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Comunicación**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los veinticinco días del mes de marzo del dos mil veinticinco.

### **Firma:**

**Autora:** Gisela Cecibel Siranaula Zaruma

**Cédula de Identidad:**1721875118

**Dirección:** Calle García Moreno y Pío Jaramillo Alvarado – Zamora – Zamora Chinchipe.

**Correo electrónico:** gisela.siranaula@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0981431549

### **DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director del Trabajo de Integración Curricular:** Javier José Vire Riascos

## **Dedicatoria**

Con profundo amor y gratitud a mi madre, Eloísa María Zaruma Armijos, cuyo apoyo ha sido fundamental en este logro. A mis hermanas y sobrina por ser pilares de fortaleza y compañía constante.

*Gisela Cecibel Siranaula Zaruma*

## **Agradecimiento**

Expreso mi más profundo agradecimiento a las personas que me acompañaron a cumplir esta meta:

A Dios y a mi madre, por su fe inquebrantable en mí y por impulsarme constantemente a superar los desafíos de esta trayectoria académica y profesional.

Mis hermanas y sobrina por su constante admiración paciencia y apoyo a lo largo de mi desarrollo personal y profesional.

A mis amistades quienes, con su guía y consejo, contribuyeron significativamente a mi crecimiento durante este proceso.

A mi Docente tutor, por su invaluable guía, paciencia y compromiso con este proyecto de investigación.

Y finalmente pero no menos importante, mencionar a Avena Daniel, quien cuya compañía y lealtad hicieron más llevaderas las largas noches de trabajo y estudio.

*Gisela Cecibel Siranaula Zaruma*

# ÍNDICE

Certificación .....	i
Autoría.....	ii
Carta de autorización.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
ÍNDICE TABLAS.....	viii
ÍNDICE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE ANEXOS .....	0
1. Título .....	1
2. Resumen.....	2
2.1 Abstract .....	4
3. Introducción .....	5
4. Marco Teórico.....	7
4.1 Comunicación Organizacional .....	7
4.1.1 Visión estratégica de la comunicación .....	11
4.1.2. Planes estratégicos y tácticos .....	16
4.1.3. Comunicación estratégica .....	19
4.2 Gestión de comunicación .....	22
4.2.1 Estructura organizativa.....	23
4.2.2. Posición directiva del Departamento de Comunicación .....	25
4.2.3 Procesos estratégicos de comunicación.....	28

4.3 Impacto comunicativo .....	30
4.3.1 Impacto, reputación y métodos de evaluación de impacto.....	32
4.3.2. Análisis de medios y redes sociales .....	35
5. Metodología .....	39
5.1. Área de estudio.....	39
5.2 Método de estudio .....	40
5.3. Población.....	42
6.Resultados .....	47
6.1 Resultados de la entrevista .....	47
6.1.1. Resultados de Estructura del departamento de comunicación .....	47
6.1.2. Resultados desempeño Comunicativo.....	49
6.1.3. Resultados de impacto comunicativo .....	51
6.2. Resultados encuesta ciudadanía .....	54
7. Discusión.....	60
7.1 Estructura del Departamento de Comunicación del GAD .....	60
7.2 Desempeño comunicativo .....	61
7.3 Impacto comunicativo .....	63
8. Conclusiones .....	65
9. Recomendaciones` .....	67
10. Bibliografía.....	69
11. Anexos.....	72



## ÍNDICE TABLAS

- Tabla 1. Técnicas de recolección de datos. .... 44
- Tabla 2. Instrumentos. .... 46
- Tabla 3. Estructura del departamento..... 48
- Tabla 4. Respuestas relacionadas con desempeño comunicativo. .... 49
- Tabla 5. Respuestas sobre la categoría de impacto comunicativo ..... 51
- Tabla 6. Resumen de análisis de datos del GAD de Zamora ..... 52

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Zamora .....	39
Figura 2. Tamaño de muestra desarrollado en el aplicativo suvermonkey .....	43
Figura 3. Organigrama del GAD de Zamora.....	47
Figura 5. Captura de Instagram del GAD última publicación realizada .....	53
Figura 6. Captura TikTok del GAD de Zamora publicación de diciembre.....	54
Figura 7. Distribución de los encuestados según género .....	54
Figura 8. Palabras más asociadas con el GAD Municipal .....	55
Figura 9. Evaluación de los atributos de la comunicación del GAD .....	55
Figura 10. Conocimiento de proyectos del GAD de Zamora.....	56
Figura 11. Canales de comunicación utilizados .....	57
Figura 12. Claridad de la información percibida por la ciudadanía .....	57
Figura 13. Mensajes que recuerda la ciudadanía.....	58
Figura 14. Evaluación de la reputación institucional .....	59

## ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1. Validación de recolección de datos .....	72
Anexo 2. Evaluación de banco de preguntas alcalde. ....	73
Anexo 3. Evaluación de banco de preguntas Dircom. ....	74
Anexo 4. Evaluación de banco de preguntas Dircom parte 2. ....	75
Anexo 5. Evaluación de banco de preguntas equipo de comunicación. ....	75
Anexo 6. Evaluación de banco de preguntas a la ciudadanía.....	76
Anexo 7. Matriz de recolección de datos en Facebook del GAD de Zamora. ....	78
Anexo 8. Matriz de recolección de datos Instagram del GAD de Zamora. ....	79
Anexo 9. Matriz de recolección de datos TikTok del GAD de Zamora. ....	80
Anexo 10. Oficio solicitud proyecto investigativo.....	81
Anexo 11. Matriz entrevista alcalde.....	82
Anexo 12. Matriz entrevista dircom.....	83
Anexo 13. Matriz entrevista Técnico 1 .....	84
Anexo 14. Matriz entrevista Técnico 2. ....	84
Anexo 15. Certificación del Abstract.....	86

## **1. Título**

Análisis de la estructura comunicativa del GAD Municipal de Zamora 2024.

## 2. Resumen

La presente investigación analiza la estructura y desempeño comunicativo del GAD Municipal de Zamora con el objetivo de comprender su impacto en la ciudadanía y recomendar mejoras en la gestión comunicativa. Es por ello por lo que, se señalan objetivos específicos como identificar la estructura del departamento de comunicación, evaluar su desempeño y analizar los indicadores de impacto comunicativo. La metodología que se implementó para este estudio fue de enfoque mixto, combinando entrevistas con autoridades y el equipo de comunicación, y así mismo, con encuestas dirigidas a la ciudadanía para conocer la percepción y efectividad de los mensajes emitidos. Los resultados revelaron que, si bien la comunicación municipal se basa en valores de transparencia y honestidad, carece de un plan de comunicación formal, la cual representa una limitación significativa, que limita la coherencia y la planificación estratégica de los mensajes. La interacción con la ciudadanía se realiza principalmente a través de redes sociales, pero sin ninguna segmentación de audiencias ni estrategias de evaluación de impacto. Se identificó que un 42.6% de la población no conoce los proyectos municipales, lo que evidencia problemas en la difusión de información clave. Así mismo, el 48.5% considera la comunicación del municipio ni clara ni confusa, reflejando la necesidad de mejorar el estilo y estructura de los mensajes. En términos de reputación institucional, el 44.1% de los encuestados calificó la gestión del GAD como regular, lo que sugiere que la comunicación no está logrando fortalecer la imagen municipal de manera efectiva. Por lo tanto, se conoce que la gestión comunicativa del GAD Zamora debe fortalecerse mediante la implementación de un plan de comunicación estratégica, la creación de indicadores de medición de impacto y la diversificación de canales de difusión. Además, se recomienda establecer un modelo de evaluación permanente para ajustar las estrategias en función de las necesidades de la ciudadanía.

**Palabras clave:** comunicación institucional, estrategia comunicativa, GAD Zamora,  
impacto comunicativo

## **2.1 Abstract**

The present research analyzes the structure and communicative performance from GAD of Zamora Municipality with the objective of understanding its impact on citizens and suggest improvements in communication management. That is why specific objectives are identified, such as identifying the structure of the communication department, evaluating its performance, and analyzing the indicators of communicative impact. The methodology that was implemented for this study was a mixed approach, combining interviews with authorities and the communication team, and also with surveys directed to the citizens to know the perception and effectiveness of the messages issued. The results revealed that, although municipality communication is based on values of transparency and honesty, it lacks a formal communication plan, which represents a significant limitation, which limits the coherence and strategic planning of the messages. The interaction with the citizens is carried out mainly through social networks, but without any audience segmentation or impact evaluation strategies. It was identified that 42.6% of the population does not know about municipality projects, which show problems in the dissemination of key information. Likewise, 48.5% considers the municipality's communication to be either clear or confusing, reflecting the need to improve the style and structure of the messages. In terms of institutional reputation, 44.1% of respondents rated GAD's management as average, which suggests that communication is not managing to strengthen the municipality image effectively. Therefore, it is known that the GAD Zamora's communication management must be strengthened through the implementation of a strategic communication plan, the creation of impact measurement indicators and the diversification of dissemination channels. In addition, it is recommended to establish a permanent evaluation model to adjust strategies based on the needs of the citizens.

Keywords: institutional communication, communicative strategy, GAD Zamora, communicative impact.

### **3. Introducción**

La comunicación institucional desempeña un papel esencial en la gestión pública, ya que permite la interacción entre las entidades gubernamentales y la ciudadanía, facilitando la difusión de información de interés colectivo y promoviendo la participación social. Bajo este contexto, el GAD Municipal de Zamora enfrenta el desafío de consolidar un sistema comunicacional que garantice la transparencia y accesibilidad de sus mensajes, contribuyendo al fortalecimiento del vínculo entre el municipio y la comunidad. Sin embargo, la ausencia de un plan estratégico de comunicación y la falta de indicadores de impacto dificultan la evaluación de la efectividad de sus estrategias, lo que limita su alcance y la percepción ciudadana sobre su gestión.

El análisis de la comunicación municipal es necesario porque permite identificar falencias estructurales y operativas que afectan la relación entre la administración y los ciudadanos. La falta de estrategias de medición de impacto y la dependencia excesiva de redes sociales sin segmentación de audiencias generan una difusión poco efectiva de la información municipal. Comprender estas problemáticas es clave para el desarrollo de estrategias que optimizan la gestión comunicacional y fortalecen la imagen institucional del GAD de Zamora. Además, esta investigación beneficia tanto al municipio como a la ciudadanía, ya que proporciona herramientas para mejorar la planificación y ejecución de estrategias de comunicación pública, promoviendo una mayor participación y confianza ciudadana.

Este estudio se relaciona con estudios previos sobre la comunicación gubernamental y su impacto en la percepción pública. Según Capriotti (2021), una gestión comunicacional eficiente se basa en la claridad de los mensajes, la planificación estratégica y la medición del impacto. Así mismo, Grunig y Hunt (1984) destacan la importancia del modelo bidireccional de comunicación, el cual fomenta una interacción más activa entre las instituciones y la ciudadanía. En este sentido, el análisis del caso del GAD de Zamora permite contrastar estos



enfoques teóricos con la realidad comunicativa de la entidad, identificando áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la relación institucional con la comunidad.

El estudio se orientó bajo un objetivo general: identificar la visión estratégica de la gestión comunicacional del Municipio de Zamora en el periodo 2024. Para ello, se establecen tres objetivos específicos: analizar la estructura del departamento de comunicación, evaluar su desempeño y determinar los indicadores de impacto utilizados en sus estrategias de difusión. Estos objetivos permitieron estructurar la investigación y generar un diagnóstico claro sobre la gestión comunicativa del municipio.

El alcance de la investigación se centró en el análisis de la estructura, estrategias y herramientas del departamento de comunicación del GAD Municipal de Zamora, evaluando su impacto en la ciudadanía a través de entrevistas y encuestas. Como limitaciones, se identificó la dificultad en el acceso a información detallada sobre las estrategias de comunicación implementadas y la atención de registros históricos que permitan analizar tendencias de desempeño a lo largo del tiempo. A pesar de ello, este estudio representa un punto de partida clave para futuras investigaciones y propuestas de mejora en la comunicación institucional del municipio.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1 Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional en el sector público ha sido un área de estudio relevante debido a su impacto en la transparencia, la participación ciudadana y la eficiencia administrativa. Estudios previos, como los de Grunig y Hunt (1984), han destacado la importancia de una gestión comunicacional organizada para el éxito de las instituciones. Ledingham y Bruning (2000) también indica que el desempeño comunicativo influye directamente en la reputación y la confianza de los ciudadanos hacia las entidades públicas.

En el contexto latinoamericano, diversas investigaciones han señalado la necesidad de mejorar las estrategias comunicacionales para fortalecer la gobernanza y la cohesión social. La teoría de la comunicación organizacional se centra en cómo las entidades estructuran y transmiten información tanto internamente como externamente. Berger y Luckmann (1966) argumentan que la comunicación es esencial para la construcción de la realidad social, lo que en el ámbito público se traduce en una mejor gobernanza y mayor cohesión social.

Según Grunig y Hunt (1984), una gestión de la comunicación eficaz implica la planificación estratégica, la implementación y la evaluación constante de las actividades comunicativas. Esta teoría se complementa con los modelos de relaciones públicas de Ledingham y Bruning (2000) y Ihlen y Verhoeven (2012), que enfatizan la importancia de construir y mantener relaciones de confianza con los públicos.

En el caso de los Municipios, la legislación ecuatoriana proporciona un marco para la gestión de la comunicación pública. La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) exige a las entidades públicas la divulgación de información relevante y accesible para la ciudadanía. Además, la Constitución de la República del Ecuador promueve la transparencia y la participación ciudadana como principios fundamentales de la administración pública.

Las principales variables de esta investigación incluyen la estructura del departamento de comunicación, el desempeño comunicativo y los indicadores de impacto comunicativo. Estas variables son importantes para evaluar cómo se gestiona la comunicación en un municipio y su certeza. Los conceptos teóricos hacen referencia a la planificación estratégica de la comunicación, la teoría de las relaciones públicas y los modelos de evaluación del impacto comunicativo.

La planificación estratégica, según Grunig y Hunt (1984), implica establecer objetivos claros, identificar públicos objetivo, desenvolver mensajes clave y seleccionar canales de comunicación correctos. La teoría de las relaciones públicas, por su parte, se centra en la creación y el mantenimiento de relaciones de confianza con los diferentes públicos (Ledingham y Bruning, 1998). La estructura del departamento de comunicación influye directamente en su desempeño. Un departamento bien constituido, con recursos adecuados y personal capacitado, puede implementar estrategias más efectivas.

El desempeño comunicativo, a su vez, indica los indicadores de impacto, que reflejan cómo la comunicación influye en la percepción y la:

- La relación entre estas variables puede esquematizarse de la siguiente manera:
- Estructura del Departamento de Comunicación → Desempeño Comunicativo
- Desempeño Comunicativo → Indicadores de Impacto Comunicativo
- Indicadores de Impacto Comunicativo → Percepción y Participación Ciudadana

Por lo tanto, bajo este contexto presentamos el marco teórico yendo desde lo general a lo particular:

La teoría de la comunicación organizacional, planteada inicialmente por Berger y Luckmann (1966), sustenta que la comunicación es un elemento fundamental en la construcción de la realidad social. Según estos autores, la realidad no es simplemente un conjunto de hechos objetivos, sino que se construye a través de las interacciones y comunicaciones entre los

individuos. En el contexto de las organizaciones, especialmente en el sector público, esta teoría implica que la manera en que se comunica la información y se interactúa con los ciudadanos puede moldear la percepción pública y, por ende, influir en la gobernanza y la cohesión social. Por ejemplo, una administración municipal que comunica de manera clara y transparente sus decisiones y políticas puede fortalecer la confianza y participación de la ciudadanía.

El enfoque de Berger y Luckmann resalta la importancia de la comunicación como un proceso activo y continuo que contribuye a la formación de la realidad institucional. En las entidades públicas, este proceso es crucial para legitimar las acciones gubernamentales y promover una participación ciudadana informada. La comunicación organizacional no solo se trata de transmitir información, sino de crear un entorno donde los ciudadanos se sientan parte integral de los procesos de toma de decisiones. Esto se traduce en una mejor gobernanza, donde las políticas y programas reflejan las necesidades y expectativas de la comunidad, y en una mayor cohesión social, donde los ciudadanos confían en sus instituciones y colaboran activamente en los asuntos públicos.

Utilizando los principios de Berger y Luckmann, se puede argumentar que mejorar la comunicación organizacional puede transformar significativamente la realidad social del municipio. Por ejemplo, al adoptar una estrategia de comunicación más proactiva y participativa, el municipio podría fomentar una mayor transparencia y participación ciudadana, lo que a su vez fortalecería la confianza en las instituciones locales.

En el análisis de la comunicación organizacional, es crucial entender cómo los antecedentes históricos y las teorías relacionadas se entrelazan para proporcionar una base sólida. La teoría de Berger y Luckmann (1966) se complementa con la teoría de la planificación estratégica de la comunicación propuesta por Grunig y Hunt (1984), que enfatiza la importancia de planificar, implementar y evaluar continuamente las estrategias comunicativas.

Esta teoría sugiere que una organización debe establecer objetivos claros, identificar a su público objetivo, desarrollar mensajes clave y seleccionar los canales adecuados para la comunicación. La planificación estratégica es esencial para asegurar que la comunicación sea coherente, efectiva y alineada con los objetivos de la organización. Además, la teoría de las relaciones públicas de Ledingham y Bruning (2000) proporciona una perspectiva adicional, subrayando la importancia de construir relaciones de confianza con los públicos. Según esta teoría, la comunicación efectiva no solo se trata de transmitir información, sino de establecer y mantener relaciones positivas y duraderas con los ciudadanos. Este enfoque concuerda de igual forma con Tench y Yeomans (2017), que señala la importancia de las relaciones públicas y como está es relevante en la comunicación gerencial, esto es importante para las entidades públicas, donde la confianza y la credibilidad son fundamentales para la legitimidad de las acciones gubernamentales.

Aplicando estos conceptos generales al caso particular, se observa que la mejora en la estructura y estrategias de comunicación puede tener un impacto significativo. Al integrar las teorías de comunicación organizacional, planificación estratégica y relaciones públicas, se puede desarrollar un enfoque más cohesivo y efectivo.

Por ejemplo, implementando una estrategia de comunicación basada en los principios de Berger y Luckmann, el municipio podría estructurar sus mensajes de manera que reflejen las realidades y necesidades de sus ciudadanos. Además, utilizando la planificación estratégica, el municipio podría identificar los canales más efectivos para llegar a su audiencia y evaluar continuamente el impacto de sus comunicaciones. Definitivamente, al aplicar la teoría de las relaciones públicas, el municipio podría trabajar en construir relaciones de confianza con los ciudadanos, lo cual es crucial para mejorar la percepción pública y fomentar una mayor participación en los asuntos locales.

#### **4.1.1 Visión estratégica de la comunicación**

La visión estratégica de la comunicación, formulada por Grunig y Hunt (1984), es fundamental para entender cómo las organizaciones, incluidas las entidades públicas, pueden gestionar su comunicación de manera efectiva. Esta teoría sostiene que la planificación estratégica implica un proceso continuo de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de las actividades comunicacionales. El diagnóstico consiste en evaluar la situación actual y los problemas de comunicación, mientras que la planificación se enfoca en establecer objetivos claros y diseñar estrategias para alcanzarlos. La implementación pone en práctica estas estrategias, y la evaluación mide su efectividad y permite ajustes necesarios. En cambio, parafraseando a Zerfass y otros (2018), esta teoría señala que la comunicación estratégica no es un conjunto de acciones aisladas, sino un proceso sistemático que debe estar alineado con los objetivos organizacionales.

Este enfoque garantiza que la comunicación sea coherente, relevante y capaz de fomentar la participación ciudadana, desde una perspectiva analítica, la teoría de la planificación estratégica de la comunicación se relaciona con la necesidad de transparencia y participación en el sector público. Grunig y Hunt (1984) argumentan que una planificación bien estructurada facilita una comunicación más efectiva y eficiente, lo que es crucial para ganar y mantener la confianza pública. En el caso de Zamora, la implementación de una estrategia comunicacional estructurada puede ayudar a superar las barreras actuales, como la falta de recursos y de infraestructura tecnológica adecuada. Además, esta teoría enfatiza la importancia de la evaluación continua, lo que permite al municipio ajustar y mejorar sus estrategias basándose en datos y retroalimentación real.

La visión de planificación estratégica de la comunicación se complementa con otras teorías y prácticas que enriquecen su aplicación. Por ejemplo, la teoría de las relaciones públicas de Ledingham y Bruning (2000) aporta una dimensión relacional, subrayando la importancia

de construir y mantener relaciones de confianza con los públicos. Esta relación es bidireccional, lo que significa que la comunicación no solo fluye desde la organización hacia el público, sino también desde el público hacia la organización, permitiendo una interacción dinámica y enriquecedora.

Capriotti (2021) resalta que la comunicación organizacional no solo es la difusión de información, sino que debe ir juntamente con los objetivos estratégicos de la organización, para que este funcione como parte fundamental de la construcción de relaciones y la gestión de la reputación. Según el autor, una dirección estratégica de la comunicación implica no solo planificar acciones precisas, sino también coordinar de manera integral todos los esfuerzos comunicativos para alcanzar los resultados esperados.

Además, los principios de la teoría de la comunicación organizacional de Berger y Luckmann (1966) proporcionan una base filosófica y sociológica que sustenta la necesidad de una planificación estratégica. Según estos autores, la realidad social se construye a través de la comunicación, y una planificación estratégica efectiva puede influir positivamente en esta construcción, promoviendo una percepción más favorable de las instituciones públicas.

Mientras que Capriotti hace un énfasis considerable en la comunicación estratégica como un elemento clave para la cohesión y orientación organizacional, otros autores como Grunig y Hunt (1984) se han centrado más en los modelos de comunicación bidireccional. Si bien estos últimos defienden la importancia de la retroalimentación y el diálogo con los públicos, Capriotti (2021) va más allá al proponer que la comunicación organizacional debe ser un proceso integrado, donde la planificación estratégica y la evaluación continua son elementos fundamentales para asegurar la consistencia en los mensajes y la efectividad en la percepción del público.

En este sentido, Capriotti alienta a que los departamentos de comunicación se involucren en la toma de decisiones y sean parte activa en la dirección de la organización. Esto

contrasta con enfoques más tradicionales que relegan la comunicación a un rol secundario o exclusivamente operativo, además invita a aplicar, analizar y evaluar las prácticas comunicativas en un contexto más amplio, para garantizar que estas no sean aisladas, sino que estén en constante adaptación y evolución.

La planificación debe centrarse en establecer objetivos claros y alcanzables, como mejorar la transparencia, aumentar la participación ciudadana y fortalecer la confianza en las instituciones locales. Para lograr estos objetivos, el municipio debe desarrollar estrategias específicas, como campañas de información pública, talleres de participación comunitaria y la utilización de medios digitales para llegar a un público más amplio.

La implementación de estas estrategias requiere una coordinación eficiente y la asignación adecuada de recursos, asegurando que todas las acciones comunicacionales estén alineadas con los objetivos establecidos. Desde la teoría de la planificación estratégica de la comunicación, formulada por Grunig y Hunt (1984), es fundamental entender cómo las organizaciones, incluidas las entidades públicas, pueden gestionar su comunicación de manera efectiva.

Una visión de planificación estratégica adecuada permite a un municipio identificar las necesidades de su audiencia, diseñar mensajes claros y efectivos, seleccionar los canales de comunicación más apropiados y evaluar el impacto de sus esfuerzos comunicacionales. Este enfoque garantiza que la comunicación sea coherente, relevante y capaz de fomentar la participación ciudadana. Desde una perspectiva analítica, la teoría de la planificación estratégica de la comunicación se relaciona con la necesidad de transparencia y participación en el sector público. Grunig y Hunt (1984) argumentan que una planificación bien estructurada facilita una comunicación más efectiva y eficiente, lo que es crucial para ganar y mantener la confianza pública.



La implementación de una estrategia comunicacional estructurada puede ayudar a superar las barreras actuales, como la falta de recursos y de infraestructura tecnológica adecuada. Además, esta teoría enfatiza la importancia de la evaluación continua, lo que permite al municipio ajustar y mejorar sus estrategias basándose en datos y retroalimentación real.

El departamento de comunicación debe ser visto como una función estratégica, encargada de estructurar tanto planes tácticos como planes a largo plazo que se adapten a los cambios del entorno. La estructura de un plan de comunicación debe ser capaz de anticipar crisis, gestionar la imagen institucional y promover una cultura organizacional positiva. Capriotti (2021) también plantea que los canales de comunicación, como las redes sociales, deben ser gestionados de forma coherente para reflejar los valores y el propósito de la organización, lo cual se vincula con la perspectiva de autores como Cornelissen (2017), quien argumenta que la coherencia en los mensajes es esencial para la credibilidad institucional.

La teoría de la visión estratégica de la comunicación se complementa con otras teorías y prácticas que enriquecen su aplicación. Por ejemplo, la teoría de las relaciones públicas de Ledingham y Bruning (2000) aporta una dimensión relacional, subrayando la importancia de construir y mantener relaciones de confianza con los públicos. Esta relación es bidireccional, lo que significa que la comunicación no solo fluye desde la organización hacia el público, sino también desde el público hacia la organización, permitiendo una interacción dinámica y enriquecedora.

Además, los principios de la teoría de la comunicación organizacional de Berger y Luckmann (1966) proporcionan una base filosófica y sociológica que sustenta la necesidad de una planificación estratégica. Según estos autores, la realidad social se construye a través de la comunicación, y una visión estratégica efectiva puede influir positivamente en esta construcción, promoviendo una percepción más favorable de las instituciones públicas.

Al aplicar la teoría de la visión estratégica de la comunicación, se debe considerar un enfoque integral que abarque todas las etapas del proceso comunicacional. Primero, un diagnóstico detallado de la situación actual de la comunicación en el municipio es esencial. Esto incluye evaluar los canales de comunicación existentes, los mensajes que se están transmitiendo y cómo se perciben por los ciudadanos. Este diagnóstico permitirá identificar las áreas de mejora y las oportunidades para fortalecer la comunicación.

En cambio, Capriotti la concibe como un proceso transformador y estratégico, lo cual implica un mayor involucramiento en la toma de decisiones y en la formulación de políticas organizacionales. Este enfoque más holístico demanda una reevaluación constante de los planes de comunicación, basándose en la evidencia y en la retroalimentación de los diversos públicos, lo que se alinea con una gestión moderna y adaptativa del entorno comunicativo.

Parafraseando a Capriotti (2021), se puede decir que la comunicación organizacional en una institución pública no solo debe transmitir información, sino también gestionar el conocimiento y la percepción que el público tiene de la organización, transformándola en un activo estratégico que potencie sus objetivos y fortalezca su legitimidad ante la sociedad.

La planificación debe centrarse en establecer objetivos claros y alcanzables, como mejorar la transparencia, aumentar la participación ciudadana y fortalecer la confianza en las instituciones locales. Para lograr estos objetivos, el municipio debe desarrollar estrategias específicas, como campañas de información pública, talleres de participación comunitaria y la utilización de medios digitales para llegar a un público más amplio. La implementación de estas estrategias requiere una coordinación eficiente y la asignación adecuada de recursos, asegurando que todas las acciones comunicacionales estén alineadas con los objetivos establecidos. Estas variables deben ser consideradas de manera integrada en el diseño e implementación de un plan estratégico de comunicación efectiva.

#### **4.1.2. Planes estratégicos y tácticos**

Los planes estratégicos y tácticos son fundamentales para guiar la gestión y dirección de las comunicaciones en cualquier organización. De acuerdo con Capriotti (2021), la planificación estratégica de la comunicación permite definir objetivos claros, establecer prioridades y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas. Esta planificación se sustenta en una evaluación rigurosa del entorno y de los recursos internos, proporcionando un marco de referencia que orienta todas las acciones comunicativas.

En estudios previos, se ha demostrado que la falta de una planificación adecuada puede llevar a la descoordinación y a la ineficacia en la comunicación organizacional (Castañeda, 2015). Por ello, diversas investigaciones han subrayado la importancia de integrar estrategias comunicativas en el plan global de la organización, asegurando que todos los mensajes y acciones sean coherentes y alineados con la visión y misión institucional.

Las bases teóricas de los planes estratégicos y tácticos en la comunicación organizacional se fundamentan en varios principios clave. Capriotti (2021) sugiere que la comunicación debe ser vista como un proceso estratégico integral que abarca desde la planificación hasta la evaluación de resultados. Este enfoque estratégico implica no solo la creación de mensajes efectivos, sino también la elección de los canales adecuados y la medición del impacto de las comunicaciones.

Bloom (1956), en su taxonomía de objetivos educativos, proporciona una herramienta útil para la formulación de objetivos comunicativos. Al aplicar los niveles de conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación, se puede estructurar un plan comunicativo que no solo informe, sino que también eduque y motive a los públicos objetivo. La planificación de la comunicación en las organizaciones ha evolucionado desde enfoques tácticos reactivos hacia estrategias proactivas y globales.

En los últimos años, con el avance de la tecnología y la digitalización, se ha observado una tendencia creciente hacia la integración de medios digitales en los planes estratégicos de comunicación (Kaplan y Haenlein, 2010). Este cambio ha permitido una mayor interactividad y personalización de los mensajes, aumentando la efectividad de las campañas comunicativas.

La investigación sobre planes estratégicos y tácticos en la comunicación organizacional puede enfocarse en varias variables clave:

- **Coherencia Estratégica:** Grado en que las acciones comunicativas están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Eficacia del Mensaje:** Impacto de los mensajes comunicativos en los públicos objetivo.
- **Selección de Canales:** Eficacia de los diferentes medios y canales utilizados para transmitir los mensajes.

**Evaluación de Resultados:** Métodos utilizados para medir el impacto y la efectividad de las estrategias comunicativas.

Los elementos teóricos incluyen conceptos como la planificación estratégica, la comunicación integrada de marketing (CIM) de Scott (2013) que indica la importancia de esta para llegar directamente a los usuarios, y la teoría de la acción comunicativa. Estos conceptos permiten entender cómo se pueden diseñar y ejecutar planes que no solo informen, sino que también persuadan y motiven a los públicos objetivo (Grunig y Hunt, 1984).

Las relaciones entre las variables mencionadas pueden ser esquematizadas de la siguiente manera:

- La coherencia estratégica influye directamente en la eficacia del mensaje, ya que los mensajes alineados con la visión y misión de la organización son percibidos como más auténticos y creíbles.
- La selección de canales adecuada maximiza la eficacia del mensaje, asegurando que los públicos objetivo reciban la información a través de sus medios preferidos.

- La evaluación de resultados permite ajustar las estrategias y tácticas de comunicación, mejorando continuamente la efectividad de las campañas.

Para esquematizar estas relaciones, se puede utilizar un diagrama de flujo que muestre cómo cada variable afecta a las demás, creando un ciclo continuo de planificación, ejecución y evaluación.

Por lo cual, la organización del material debe seguir una estructura lógica que permita una comprensión clara y coherente de los conceptos y teorías. Esta organización debe ir de lo general a lo específico, partiendo de una visión amplia de la comunicación organizacional y enfocándose progresivamente en los planes estratégicos y tácticos.

La integración de estos elementos teóricos y prácticos proporciona una base sólida para la investigación y la práctica de la comunicación organizacional, asegurando que las estrategias y tácticas empleadas sean efectivas y alineadas con los objetivos generales de la organización. Capriotti (2021) argumenta que un plan estratégico efectivo debe incluir una visión clara de los objetivos comunicativos a largo plazo, abarcando la proyección de la imagen institucional, la gestión de la reputación y la alineación con las políticas organizacionales.

La capacidad de planificar a largo plazo permite anticipar posibles crisis, gestionar el cambio y posicionar a la institución de manera favorable ante sus públicos. Al mismo tiempo, el autor destaca que los planes tácticos son necesarios para traducir la estrategia en acciones concretas, como campañas específicas, la gestión de medios sociales o la organización de eventos, cuyo éxito debe medirse y evaluarse para ajustar la planificación de manera oportuna. Este enfoque coincide con las teorías propuestas por autores como Cornelissen (2017), quien también señala la importancia de mantener una coherencia entre los planes estratégicos y tácticos. Sin embargo, Capriotti va un paso más allá al insistir en la necesidad de una constante reevaluación y ajuste de los planes tácticos con base en los resultados obtenidos y en el contexto cambiante. Esto fomenta una cultura de mejora continua, donde la planificación se convierte en un proceso cíclico y flexible, adaptado a la dinámica de la comunicación moderna.

### **4.1.3. Comunicación estratégica**

La comunicación estratégica ha sido un tema de gran interés en la literatura de comunicación organizacional. De acuerdo con Capriotti (2021), la comunicación estratégica se define como el proceso de gestionar y coordinar todas las comunicaciones de una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esta gestión implica no solo la transmisión de mensajes, sino también la creación de relaciones significativas con los públicos objetivo. En estudios recientes, se ha demostrado que una comunicación estratégica efectiva puede mejorar significativamente la reputación de una organización, su capacidad de atraer y retener talento, y su relación con los stakeholders (Cornelissen, 2017).

La comunicación estratégica se fundamenta en varias teorías clave que explican cómo y por qué las organizaciones deben planificar y gestionar sus comunicaciones. Capriotti (2021) sugiere que la comunicación estratégica se basa en la teoría de la comunicación integrada, que propone la integración de todas las formas de comunicación de una organización para transmitir un mensaje coherente y consistente. Esta teoría se complementa con la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas (1989), que enfatiza la importancia de la interacción y el entendimiento mutuo en el proceso comunicativo.

Además, la teoría de los stakeholders de Freeman (1984) destaca la necesidad de considerar los intereses de todos los grupos afectados por las acciones de la organización. En este contexto, la comunicación estratégica se convierte en una herramienta clave para gestionar estas relaciones y alinear los intereses de la organización con los de sus stakeholders.

La comunicación organizacional ha evolucionado desde enfoques puramente informativos hacia modelos más interactivos y estratégicos. En la década de 1980, el enfoque principal era la transmisión de información desde la organización hacia sus públicos. Sin embargo, con la llegada de la comunicación integrada de marketing en los años 90 y la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa en los 2000, la comunicación estratégica

comenzó a abarcar un enfoque más holístico y bidireccional. Este cambio reflejaba la necesidad de las organizaciones de no solo informar, sino también escuchar y responder a sus públicos (Kitchen y Schultz, 2001).

Al abordar los planes estratégicos y tácticos en comunicación organizacional, Paul Capriotti (2021) plantea en su obra *DircomMap. Dirección Estratégica de Comunicación* que ambos son componentes esenciales que deben integrarse en la planificación comunicativa de una organización para garantizar su efectividad y coherencia.

Según Capriotti, los planes estratégicos se centran en los objetivos a largo plazo, buscando alinear la comunicación con la misión y visión de la entidad, mientras que los planes tácticos están orientados a corto plazo, ejecutando acciones específicas que faciliten la consecución de dichos objetivos. La investigación sobre comunicación estratégica puede enfocarse en varias variables fundamentales:

- **Coherencia del Mensaje:** La medida en que los mensajes comunicativos son consistentes y alineados con los valores y objetivos de la organización.
- **Efectividad del Canal:** La capacidad de los diferentes medios y canales utilizados para alcanzar y resonar con los públicos objetivo.
- **Percepción del Stakeholder:** Cómo los diferentes grupos de interés perciben y responden a las estrategias de comunicación de la organización.
- **Impacto en la Reputación:** La influencia de las estrategias de comunicación en la reputación general de la organización.

Los elementos teóricos que sustentan la comunicación estratégica incluyen conceptos como la planificación de la comunicación, la gestión de la identidad corporativa, y la teoría de los públicos. La planificación de la comunicación implica el desarrollo de un plan detallado que guíe todas las actividades comunicativas de la organización, asegurando que estén alineadas con los objetivos estratégicos (Capriotti, 2021).

La gestión de la identidad corporativa se refiere a cómo una organización se presenta y es percibida por sus públicos, y cómo esta percepción puede ser gestionada a través de la comunicación estratégica (Balmer y Greyser, 2006). Las relaciones entre las variables de la comunicación estratégica pueden ser esquematizadas de la siguiente manera:

- Coherencia del Mensaje influye directamente en la Percepción del Stakeholder, ya que los mensajes consistentes y alineados son más creíbles y generan mayor confianza.
- Efectividad del Canal afecta la Percepción del Stakeholder y el Impacto en la Reputación, ya que el uso adecuado de los canales garantiza que los mensajes lleguen a los públicos correctos de manera efectiva.
- Percepción del Stakeholder tiene una relación directa con el Impacto en la Reputación, ya que una percepción positiva de los stakeholders contribuye a mejorar la reputación de la organización.

Para esquematizar estas relaciones, se puede utilizar un diagrama de flujo o un modelo de causa y efecto que muestre cómo cada variable influye en las demás. Por ejemplo, la coherencia del mensaje puede llevar a una mejor percepción del stakeholder, lo que a su vez mejora la reputación de la organización.

La comunicación estratégica es un proceso integral que abarca la planificación, ejecución y evaluación de todas las comunicaciones de una organización. Basándose en teorías clave como la comunicación integrada y la teoría de los stakeholders, las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas que no solo informen, sino que también construyan relaciones significativas y mejoren su reputación. La investigación en este campo se enfocará en variables como la coherencia del mensaje, la efectividad del canal, la percepción del stakeholder y el impacto en la reputación, proporcionando un marco sólido para entender y mejorar la comunicación organizacional.



## **4.2 Gestión de comunicación**

La gestión de comunicación en los gobiernos locales ha sido objeto de diversas investigaciones en los últimos años. Según Castells (2009), la comunicación estratégica en el ámbito municipal es crucial para la transparencia y la participación ciudadana. Además, investigaciones recientes como las de Johnson y Scholes (2017) han destacado la importancia de una gestión comunicativa efectiva para el éxito de las políticas públicas.

En el contexto ecuatoriano, la investigación de Rodríguez y otros (2020) sobre la comunicación municipal en Quito proporciona antecedentes relevantes, mostrando cómo una gestión comunicativa adecuada puede mejorar la relación entre el gobierno local y la ciudadanía. Estos estudios previos subrayan la necesidad de explorar y evaluar las prácticas comunicativas en un municipio. Las bases teóricas de esta investigación se fundamentan en diversas teorías y modelos de comunicación organizacional. Una teoría fundamental es la Teoría de la Comunicación de Grunig y Hunt (1984), que propone cuatro modelos de comunicación: la comunicación unidireccional asimétrica, la comunicación unidireccional simétrica, la comunicación bidireccional asimétrica y la comunicación bidireccional simétrica.

Este último modelo, que fomenta el diálogo y la participación, es particularmente relevante para la gestión comunicativa en el ámbito municipal. Otro marco teórico relevante es el de la Planificación Estratégica de la Comunicación, propuesto por Castañeda (2015). Este enfoque destaca la importancia de alinear las estrategias comunicativas con los objetivos organizacionales y la participación de todos los stakeholders en el proceso comunicativo.

En el ámbito legal, la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece el derecho a la información y la participación ciudadana, lo cual tiene implicaciones directas en la gestión comunicativa de los gobiernos locales. Además, la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2004) regula el acceso a la información y la transparencia en

la gestión pública, aspectos que deben ser considerados en la evaluación de las prácticas comunicativas del municipio.

La gestión comunicativa en el Municipio de Zamora ha evolucionado con el crecimiento de la población y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información. Según el informe de la Municipalidad de Zamora (2020), se han implementado diversas iniciativas para mejorar la comunicación con la ciudadanía, como la creación de canales digitales y la realización de eventos comunitarios.

la comunicación municipal.

Los elementos teóricos incluyen los modelos de comunicación de Grunig y Hunt, la planificación estratégica de Castañeda (2015) y la comunicación para el desarrollo de Servaes. Estos modelos proporcionan un marco para analizar las prácticas comunicativas del municipio.

Las variables están interrelacionadas. Por ejemplo, una mayor eficacia en la comunicación puede llevar a una mayor participación ciudadana, lo que a su vez puede mejorar la transparencia y la satisfacción ciudadana. Estos vínculos serán esquematizados y analizados para comprender mejor la gestión comunicativa. Para visualizar las relaciones entre las variables, se desarrollará un esquema que muestre cómo cada variable influye en las otras, facilitando el análisis y la interpretación de los datos recolectados.

#### **4.2.1 Estructura organizativa**

La gestión de la comunicación en las organizaciones ha sido objeto de estudio desde mediados del siglo XX. Según Argenti (2017), la comunicación corporativa es fundamental para establecer una relación sólida con los públicos internos y externos. Así mismo, Cutlip y otros (2001), subrayan que la planificación estratégica de la comunicación es esencial para alinear los objetivos organizacionales con las expectativas de los stakeholders.

En el contexto de la gestión pública, la comunicación adquiere un rol crucial. Según Gregory (2016), los gobiernos locales deben implementar estrategias comunicativas efectivas

para promover la transparencia, fomentar la participación ciudadana y mejorar la percepción pública. Esto se logra mediante el uso de múltiples canales y herramientas comunicativas que permiten una interacción bidireccional con la ciudadanía.

La teoría de la comunicación organizacional, propuesta por autores como Shannon y Weaver (1949), establece que el proceso comunicativo en una organización implica la transmisión de un mensaje desde un emisor hasta un receptor, a través de un canal y con la presencia de posibles interferencias o ruidos. Esta teoría es aplicable al análisis de la gestión comunicativa en el municipio, ya que permite identificar y evaluar los componentes clave del proceso comunicativo.

Además, Freeman (1984) sostiene que las organizaciones deben considerar a todos los grupos de interés en sus decisiones estratégicas. En el contexto de la comunicación municipal, esto implica diseñar estrategias que respondan a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, empleados municipales, directivos y otros actores relevantes.

La gestión de la comunicación en el ámbito municipal también está regulada por diversas normativas legales. Por ejemplo, la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) en Ecuador establece la obligación de los municipios de mantener informada a la ciudadanía sobre sus actividades y decisiones. Este marco legal refuerza la necesidad de implementar estrategias comunicativas que garanticen la transparencia y el acceso a la información.

Históricamente, la gestión de la comunicación en los municipios ha evolucionado desde una perspectiva unidireccional, centrada en la difusión de información, hacia un enfoque más participativo e interactivo. Este cambio ha sido impulsado por el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que han facilitado la creación de plataformas digitales para la interacción con los ciudadanos.

En esta investigación, las variables principales a considerar son la efectividad de la comunicación (variable dependiente) y las estrategias comunicativas implementadas (variable independiente). Estas variables se relacionan entre sí, ya que las estrategias comunicativas determinan en gran medida la efectividad de la comunicación en el municipio. Elementos teóricos: Los elementos teóricos que sustentan esta investigación incluyen la planificación estratégica de la comunicación, la teoría de los stakeholders y la teoría de la comunicación organizacional. Estos elementos proporcionan un marco conceptual para analizar y evaluar la gestión comunicativa del municipio.

Relaciones entre las variables: La relación entre las variables se basa en el supuesto de que una adecuada implementación de estrategias comunicativas mejora la efectividad de la comunicación municipal. Esto se refleja en una mayor transparencia, participación ciudadana y satisfacción de los diferentes públicos. Esquematizar las relaciones: La relación entre las variables puede esquematizarse de la siguiente manera:

- Estrategias comunicativas: Planificación estratégica, uso de TIC, canales de comunicación.
- Efectividad de la comunicación: Transparencia, participación ciudadana, satisfacción de los públicos.

#### **4.2.2. Posición directiva del Departamento de Comunicación**

La posición directiva del departamento de comunicación en cualquier organización, y en especial en el ámbito municipal, ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Según Berger y Meng (2014), los directores de comunicación desempeñan un papel crucial en la formulación de estrategias y políticas que alinean los objetivos de la comunicación con los objetivos generales de la organización. Esto se ha visto reflejado en diversos estudios que resaltan la creciente importancia de la comunicación estratégica en la gestión pública (Argenti, 2017).

La base teórica de esta investigación se sustenta en diversas teorías y modelos que explican el rol de la comunicación en las organizaciones. Una teoría fundamental es la de la comunicación organizacional, planteada por autores como Katz y Kahn (1978), que enfatiza la importancia de la comunicación interna y externa para el funcionamiento eficaz de las organizaciones.

Según Freeman (1984), proporciona un marco para entender cómo los directores de comunicación deben gestionar las relaciones con diversos grupos de interés, incluyendo empleados, ciudadanos y otras entidades gubernamentales.

Otra teoría relevante es la de la comunicación estratégica, propuesta por Hallahan, y otros (2007), que destaca la planificación y ejecución de la comunicación como una función estratégica esencial para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta teoría es particularmente útil para analizar cómo los directores de comunicación en el ámbito municipal pueden diseñar e implementar estrategias efectivas que promuevan la transparencia, la participación ciudadana y la buena gobernanza.

El marco legal que regula la función del departamento de comunicación en los municipios es fundamental para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas. La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) en Ecuador es un ejemplo de normativa que establece obligaciones específicas para los municipios en términos de comunicación y acceso a la información. Esta ley exige que los municipios proporcionen información clara, completa y oportuna a los ciudadanos, lo cual refuerza la necesidad de una gestión comunicativa eficiente y profesional.

Así mismo, la posición directiva del departamento de comunicación en los municipios ha pasado de ser un rol meramente operativo a una función estratégica clave. Según Wilcox, Cameron, Reber, y Shin (2013), en los primeros días, los departamentos de comunicación se centraban en la difusión de información y la gestión de relaciones públicas. Sin embargo, con

el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el aumento de la demanda de transparencia y participación ciudadana, el rol de los directores de comunicación se ha ampliado significativamente. Ahora, estos profesionales son responsables de desarrollar y ejecutar estrategias complejas que integran múltiples canales de comunicación y que buscan influir positivamente en la percepción pública y en la participación ciudadana.

Las variables principales de esta investigación son la efectividad de la gestión comunicativa (variable dependiente) y las estrategias de comunicación implementadas por el departamento de comunicación (variable independiente). Estas variables están interrelacionadas y permiten analizar cómo las decisiones estratégicas tomadas por los directores de comunicación impactan en la percepción y participación ciudadana.

Los elementos teóricos incluyen conceptos como la planificación estratégica de la comunicación, la gestión de los stakeholders y la comunicación organizacional. Estos conceptos proporcionan un marco para analizar cómo los directores de comunicación pueden diseñar e implementar estrategias que mejoren la transparencia y la participación ciudadana.

Relaciones entre las variables: Las estrategias de comunicación influyen directamente en la efectividad de la gestión comunicativa. Por ejemplo, una estrategia bien planificada y ejecutada puede aumentar la transparencia y fomentar una mayor participación ciudadana, mientras que una estrategia deficiente puede tener el efecto contrario.

- Esquematizar las relaciones: Las relaciones entre las variables pueden esquematizarse de la siguiente manera:
- Estrategias de comunicación: Planificación estratégica, uso de TIC, gestión de canales de comunicación.
- Efectividad de la gestión comunicativa: Transparencia, participación ciudadana, percepción pública.

### **4.2.3 Procesos estratégicos de comunicación**

Los procesos estratégicos en la comunicación organizacional han evolucionado significativamente, adaptándose a los cambios en la forma en que las organizaciones interactúan con sus públicos. Los estudios de Grunig y Hunt (1984) sobre los modelos de comunicación simétrica y asimétrica sentaron las bases para entender la gestión de la comunicación como un proceso bidireccional, que no solo busca transmitir mensajes, sino también generar retroalimentación y construir relaciones.

A partir de estos principios, autores como Cornelissen (2017) y Capriotti (2021) han continuado desarrollando la teoría, añadiendo perspectivas que integran la comunicación estratégica con la planificación general de las organizaciones.

Los procesos estratégicos de comunicación se basan en la premisa de que la comunicación organizacional debe alinearse con los objetivos corporativos a largo plazo y funcionar como un pilar fundamental en la gestión de la organización. Según Capriotti (2021), el proceso estratégico implica planificar y ejecutar acciones de comunicación que estén orientadas a la consecución de objetivos específicos, mediante la gestión coherente de los mensajes y los canales de comunicación.

Cornelissen (2017) expone que la comunicación estratégica debe integrar la misión, visión y valores de la organización, permitiendo que todos los actores internos y externos compartan un entendimiento común sobre la identidad corporativa.

De acuerdo con Wilcox y otros (2015), este enfoque no solo busca la proyección de una imagen positiva, sino también la mitigación de riesgos, la gestión de crisis y el fomento de la transparencia organizacional. Estos elementos son cruciales para garantizar que la comunicación no sea vista como una actividad aislada, sino como parte de un proceso integral y continuo.

La evolución de los procesos estratégicos en comunicación se remonta a las teorías clásicas de relaciones públicas de principios del siglo XX, cuando se desarrollaron las primeras prácticas de gestión de la imagen pública. Con la incorporación de los medios digitales y el auge de las redes sociales, las estrategias de comunicación se han diversificado, permitiendo un contacto más directo y personalizado con los públicos.

La evolución ha pasado de un enfoque meramente publicitario a uno en el que la interacción y el diálogo bidireccional con los públicos son clave para la efectividad de la comunicación.

Por otro lado, Cornelissen (2017) menciona que el enfoque estratégico debe ser flexible, permitiendo adaptaciones según el entorno y las necesidades específicas. Esto es particularmente importante en un contexto como en el de los GADS, donde la comunicación debe abordar temas relacionados con la gestión de servicios públicos y la promoción del turismo.

La teoría de Grunig y Hunt (1984) enfatiza la importancia de la simetría y el diálogo en los procesos comunicativos. En cambio, Capriotti (2021) añade un enfoque más orientado a la planificación integral, destacando la necesidad de una comunicación coherente y coordinada. La comparación de estos enfoques permite obtener una visión más completa sobre cómo implementar estrategias efectivas en la comunicación organizacional.

Los procesos estratégicos en la comunicación son fundamentales para el éxito de cualquier organización, estos procesos deben centrarse en la integración de las acciones comunicativas con los objetivos generales de desarrollo, utilizando una planificación estratégica que considere el contexto local y las necesidades de la comunidad. Según Capriotti (2021), esta alineación permite a las organizaciones no solo comunicar, sino también construir relaciones sólidas y generar un impacto positivo en sus públicos.



### **4.3 Impacto comunicativo**

La historia del análisis del impacto comunicativo se remonta a las primeras investigaciones en relaciones públicas, donde se comenzó a considerar la importancia de medir los efectos de las campañas de comunicación. Con la proliferación de los medios digitales, el concepto de impacto ha evolucionado, incorporando nuevas métricas como el engagement, la viralidad y la interacción en redes sociales. Esta evolución ha llevado a una comprensión más holística del impacto comunicativo, en la que se reconocen tanto los efectos inmediatos como los a largo plazo en la construcción de la imagen organizacional.

El análisis del impacto comunicativo ha sido fundamental en la evolución de la comunicación organizacional. Desde los estudios de Grunig y Hunt (1984), la evaluación del impacto de las prácticas comunicativas ha pasado de centrarse únicamente en los resultados de difusión a una evaluación más profunda del efecto en los públicos y en la reputación organizacional. Posteriormente, Capriotti (2021) ha profundizado en la importancia de medir el impacto no solo a través de indicadores cuantitativos, sino también mediante métricas cualitativas que reflejen la percepción y el engagement de los públicos.

El impacto comunicativo se refiere al efecto que las acciones de comunicación tienen en la percepción, actitudes y comportamiento de los públicos, así como en la imagen y reputación de la organización. Para Capriotti (2021), el impacto no debe ser entendido únicamente como una consecuencia de la difusión masiva, sino como el resultado de una planificación estratégica que considere la coherencia del mensaje, la selección adecuada de canales y la relevancia del contenido.

Según Cornelissen (2017), el impacto de la comunicación organizacional debe ser evaluado en términos de su capacidad para generar cambios significativos en la opinión pública y para fortalecer las relaciones con los stakeholders. Wilcox y otros (2015) destacan la importancia de utilizar tanto métodos cualitativos como cuantitativos en la evaluación del

impacto comunicativo. Esto permite una visión más completa sobre la efectividad de las estrategias de comunicación, ya que combina la recopilación de datos numéricos (alcance, frecuencia de exposición, etc.) con la comprensión de aspectos subjetivos como la percepción y satisfacción de los públicos.

Desde el punto de vista de McQuail (2010), la teoría del impacto comunicativo parte de la premisa de que las acciones de comunicación deben ser evaluadas en función de los resultados que generan. Según Capriotti (2021), un plan estratégico bien diseñado considera no solo el qué y el cómo de la comunicación, sino también el "para qué", es decir, cuál es el resultado esperado en términos de cambios en la percepción o comportamiento del público.

Grunig y Hunt (1984) proponen que una comunicación efectiva se mide a partir de la retroalimentación que generan los mensajes y el grado en que logran establecer una relación bidireccional.

En este sentido, Cornelissen (2017) añade que el impacto comunicativo no solo depende de la calidad del contenido, sino también de la alineación del mensaje con los valores de la organización y las expectativas del público. Es decir, la evaluación del impacto implica considerar la coherencia entre el mensaje difundido y la percepción que se desea generar.

El enfoque de Capriotti (2021) sobre la importancia de medir el impacto cualitativo y cuantitativo complementa las teorías de Grunig y Hunt (1984), que destacan la necesidad de la retroalimentación en la comunicación.

Ambos enfoques coinciden en que el análisis del impacto comunicativo es esencial para mejorar las estrategias de comunicación, pero Capriotti pone mayor énfasis en la necesidad de alinear las acciones comunicativas con la planificación estratégica general de la organización. El análisis del impacto comunicativo es una herramienta fundamental para evaluar la efectividad de las acciones de comunicación. Según Capriotti (2021), un enfoque integral en la medición del impacto comunicativo permite a las organizaciones ajustar sus estrategias y

mejorar continuamente sus prácticas comunicativas, asegurando así la coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones ejecutadas.

#### **4.3.1 Impacto, reputación y métodos de evaluación de impacto**

La comunicación organizacional ha sido fundamental para fortalecer la participación ciudadana, la transparencia, la confianza pública, y para mejorar la reputación institucional. Desde los planteamientos de Grunig y Hunt (1984), la comunicación se ha enfocado en facilitar una relación bidireccional entre las organizaciones y sus públicos. Posteriormente, autores como Capriotti (2021) han insistido en la importancia de la comunicación estratégica para alcanzar una relación sostenible y de confianza con la ciudadanía, considerando que el impacto de las prácticas comunicativas debe evaluarse en términos de los resultados obtenidos en estas áreas clave.

La participación ciudadana se entiende como la capacidad de los individuos para involucrarse activamente en los procesos de toma de decisiones públicas y comunitarias. Según Cornelissen (2017), la comunicación organizacional efectiva promueve la participación al facilitar la comprensión de los temas y alentar el debate público. Capriotti (2021) refuerza esta idea al destacar que una estrategia comunicativa bien estructurada permite a las instituciones construir un diálogo con los ciudadanos, brindándoles la información necesaria para participar de manera informada en los asuntos que les conciernen.

La teoría del engagement también se relaciona con este enfoque, sugiriendo que la comunicación debe buscar generar una relación activa y significativa con los públicos. Grunig y Hunt (1984) argumentan que la retroalimentación es esencial para evaluar el nivel de participación ciudadana y ajustar las estrategias comunicativas en consecuencia.

La transparencia es un pilar fundamental para construir confianza entre las instituciones y la ciudadanía. Capriotti (2021) sugiere que la comunicación organizacional debe ser clara,

abierta y accesible, para que los públicos perciban que las instituciones están dispuestas a compartir información relevante y enfrentar la rendición de cuentas.

Esta percepción positiva se traduce en confianza pública, que según Wilcox y otros (2015), es crucial para la legitimidad y la sostenibilidad de las organizaciones. Para Cornelissen (2017), la transparencia comunicativa implica la disponibilidad y accesibilidad de la información, la cual debe ser presentada de forma comprensible y relevante. La ausencia de estas características puede erosionar la confianza y, por ende, la credibilidad institucional.

La reputación institucional se construye a través de la percepción acumulada de las acciones y la comunicación de una organización. Capriotti (2021) señala que la reputación no es un resultado inmediato, sino un efecto a largo plazo de la consistencia y coherencia en las prácticas comunicativas. La imagen institucional, en cambio, es la percepción más inmediata y fluctuante, influida por las acciones y mensajes recientes de la organización. En este sentido, Grunig y Hunt (1984) enfatizan que la imagen es un factor que puede moldearse con estrategias comunicativas específicas, mientras que la reputación requiere un enfoque sostenido en el tiempo.

Según Cornelissen (2017), la gestión de la imagen y reputación debe ser parte de los objetivos estratégicos de la comunicación, asegurando que los mensajes emitidos reflejen los valores y la misión institucional de manera coherente. La evaluación del impacto comunicativo implica la medición de los efectos que las estrategias de comunicación tienen en los públicos y en la organización. Según, Capriotti (2021) y Daymon (2010) tienen enfoques similares sobre que plantear los métodos de evaluación deben ser tanto cuantitativos como cualitativos para captar una visión completa del impacto.

Entre los métodos más utilizados se encuentran:

- Encuestas y sondeos: permiten recoger datos sobre la percepción y el grado de participación de los públicos.
- Análisis de medios: examina la cobertura mediática para evaluar el alcance y la

tonalidad de los mensajes.

- Indicadores de engagement en redes sociales: miden la interacción y respuesta a los contenidos publicados en plataformas digitales.
- Evaluaciones de percepción: recogen información sobre la imagen y reputación de la organización en un período determinado.

Las herramientas de medición son esenciales para llevar a cabo una evaluación efectiva del impacto comunicativo. Según Wilcox y otros (2015), las herramientas más comunes incluyen:

- Análisis de contenido: se enfoca en la presencia y el tipo de mensajes emitidos en los medios de comunicación y en las plataformas digitales.
- Métricas de redes sociales: como el número de seguidores, likes, comentarios, shares, y tasas de conversión, que proporcionan datos sobre el impacto digital.
- Indicadores de desempeño: como la notoriedad, el recuerdo y la intención de comportamiento, que permiten evaluar el grado de influencia de los mensajes en los públicos.

El impacto en la participación ciudadana y la confianza pública se fundamenta en la teoría de la comunicación bidireccional propuesta por Grunig y Hunt (1984), que resalta la importancia de establecer un diálogo con los públicos. Capriotti (2021) añade que la transparencia y la coherencia son fundamentales para mantener la confianza y mejorar la reputación organizacional.

De este modo, los elementos teóricos subrayan que la comunicación no solo busca informar, sino también construir relaciones y generar cambios en las actitudes y comportamientos del público. Las variables de participación ciudadana, transparencia, confianza, imagen y reputación están interconectadas y se influyen mutuamente. Por ejemplo:

- Transparencia percibida → Confianza pública → Reputación institucional.
- Nivel de participación → Confianza pública → Imagen institucional.

Estas relaciones indican que una mejora en la transparencia puede aumentar la confianza, lo cual refuerza positivamente la reputación e imagen institucional.

Un esquema que represente estas relaciones podría ser:

- Participación ciudadana → Transparencia → Confianza pública → Imagen y reputación.
- Evaluación del impacto → Ajustes en la comunicación → Mejora continua en la percepción pública.

Evaluar el impacto comunicativo es esencial para ajustar y mejorar las estrategias de comunicación. Según Capriotti (2021), la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permite una evaluación más precisa, lo cual contribuye a optimizar la gestión comunicativa y a fortalecer la relación con la ciudadanía.

#### **4.3.2. Análisis de medios y redes sociales**

El análisis de medios y redes sociales ha cobrado relevancia en la comunicación organizacional como una herramienta esencial para medir la efectividad de las estrategias comunicativas y evaluar su impacto en los públicos. Autores como Grunig y Hunt (1984) establecieron que la evaluación de los medios permite ajustar los mensajes y optimizar la relación con los públicos.

En la actualidad, con la digitalización y la proliferación de plataformas sociales, este análisis se ha vuelto más sofisticado, requiriendo técnicas específicas para monitorear la presencia y el alcance en estas plataformas (Cornelissen, 2017).

El análisis de medios y redes sociales se fundamenta en la teoría de la agenda-setting, que sostiene que los medios no solo informan, sino que también influyen en la percepción pública de los temas relevantes. Para Capriotti (2021), el monitoreo de las redes sociales permite captar no solo el contenido difundido por las organizaciones, sino también las respuestas y

opiniones de los públicos, lo cual enriquece el análisis y proporciona un panorama más completo de la efectividad comunicativa.

La evaluación cualitativa y cuantitativa de las interacciones en redes sociales (comentarios, likes, shares, etc.) es crucial para comprender el impacto y ajustar las estrategias.

Las variables consideradas en el análisis de medios y redes sociales incluyen:

- Interacción del público: Número de comentarios, likes, y compartidos.
- Tonalidad del contenido: Positiva, negativa o neutral.
- Alcance del contenido: Cantidad de personas expuestas a los mensajes.

Para esquematizar el análisis, se organizará los resultados por plataforma, estableciendo comparaciones en la interacción, tonalidad y alcance, lo cual ayudará a identificar patrones y tendencias para realizar ajustes estratégicos en la comunicación. Por otro lado, al hablar de los KPIs mencionamos que son métricas específicas que permiten evaluar el éxito de una estrategia comunicativa en función de sus objetivos. Wilcox y otros (2015) indican que los KPIs no solo miden la actividad sino también los resultados obtenidos, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

Los KPIs en comunicación organizacional suelen incluir métricas de alcance, engagement, conversión y retención. Según Capriotti (2021), es fundamental que los KPIs se definan en relación con los objetivos específicos de la comunicación y que se ajusten conforme se obtengan nuevos datos, permitiendo un enfoque flexible y adaptable en la gestión comunicativa, pueden incluir:

- Alcance: Número de personas expuestas al mensaje.
- Engagement: Interacción del público con el contenido.
- Conversión: Acciones específicas que los públicos realizan en respuesta a los mensajes (clics, suscripciones, compras).

Además, el alcance y la frecuencia son factores cruciales para garantizar que los mensajes lleguen al mayor número posible de personas y que la comunicación se mantenga en la mente de los públicos. Grunig y Hunt (1984) señalan que la repetición y la consistencia en la comunicación son esenciales para reforzar los mensajes y aumentar su efectividad.

La teoría de la exposición plantea que la frecuencia con la que se difunde un mensaje aumenta la probabilidad de que sea recordado y tenga un impacto significativo en los públicos. Capriotti (2021) sostiene que la planificación estratégica debe considerar la periodicidad y el momento de la difusión de los mensajes para maximizar el alcance. La satisfacción y la percepción ciudadana se refieren a cómo los públicos valoran la calidad de la información y los servicios proporcionados por una organización. Según Cornelissen (2017), la percepción se forma a partir de las experiencias directas con la organización y la información disponible.

Capriotti (2021) subraya que la comunicación organizacional debe buscar no solo informar, sino también generar valor y satisfacer las expectativas de los ciudadanos. La retroalimentación continua es esencial para medir la satisfacción y ajustar las prácticas comunicativas. Así mismo, el análisis de los resultados comunicativos permite a las organizaciones conocer el impacto real de sus estrategias y tomar decisiones basadas en datos. Wilcox y otros (2015) sugieren que los informes deben incluir tanto métricas cuantitativas como cualitativas para proporcionar una visión integral.

Así mismo, Capriotti (2021) destaca la importancia de los informes periódicos para evaluar el progreso y determinar si se han alcanzado los objetivos establecidos. Estos informes deben considerar no solo el número de interacciones, sino también la calidad de estas. Por lo cual se menciona que la retroalimentación es fundamental para mejorar las estrategias comunicativas. Grunig y Hunt (1984) argumentan que la retroalimentación permite ajustar los mensajes y las tácticas para que sean más efectivos. La comunicación bidireccional, según Capriotti (2021), es un proceso continuo en el que se recopila información de los públicos para



optimizar las estrategias. Este enfoque asegura que la organización se mantenga en sintonía con las expectativas y necesidades de su audiencia.

## 5. Metodología

### 5.1. Área de estudio

Zamora, cantón de la provincia de Zamora Chinchipe, posee una extensión territorial aproximada de 1.900 km<sup>2</sup>. Su cabecera cantonal, la ciudad de Zamora, se encuentra en las siguientes coordenadas geográficas:

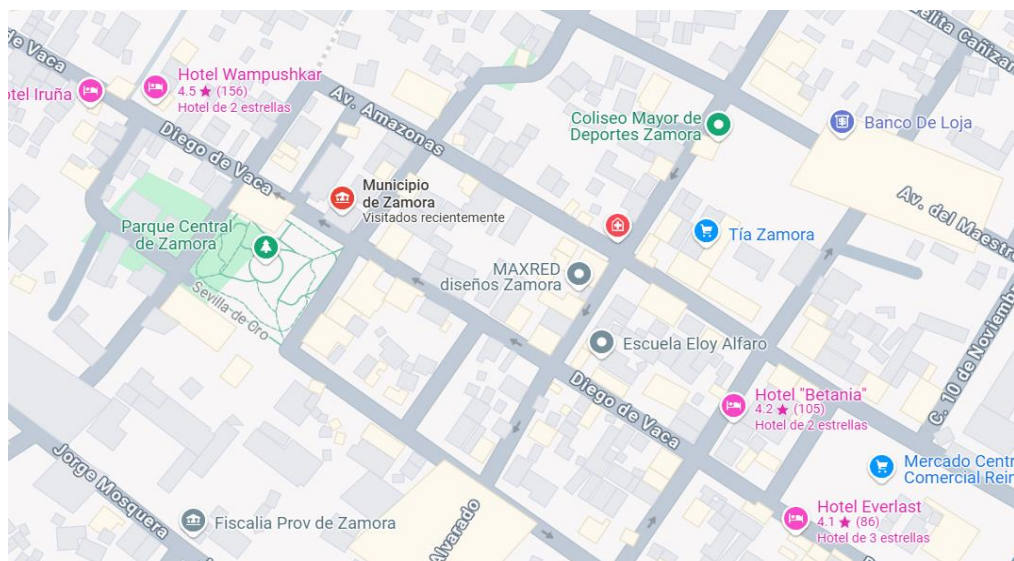
- Latitud: 4° 3' 0" Sur
- Longitud: 78° 57' 0" Oeste
- Altitud: 899 msnm (metros sobre el nivel del mar).

Límites del cantón Zamora:

- Norte: cantón Yacuambi.
- Sur: cantón Palanda.
- Este: cantones Centinela del Cóndor y Nangaritza.
- Oeste: provincia de Loja.

La ciudad de Zamora es conocida como "Ciudad de Aves y Cascadas" debido a su biodiversidad y áreas protegidas.

Figura 1. Mapa de Zamora



Fuente: Google maps

El presente estudio se llevó a cabo en el Departamento de Comunicación del GAD Municipal de Zamora, en la provincia de Zamora Chinchipe, con el objetivo de analizar su estructura y evaluar la efectividad de su gestión comunicacional. Este departamento desempeña un papel crucial en la difusión de información sobre proyectos y servicios municipales, buscando garantizar transparencia y participación ciudadana.

La investigación, de enfoque cualitativo, ha permitido comprender los desafíos y oportunidades en la gestión de la comunicación institucional, aportando recomendaciones para optimizar la relación con la ciudadanía y garantizar una mayor efectividad en la transmisión.

## **5.2 Método de estudio**

El presente estudio ha empleado un método de investigación analítica, el cual, según Capriotti (2021), permite descomponer un problema en sus componentes esenciales para un examen detallado. En esta investigación, se ha analizado la gestión comunicacional del GAD Municipal de Zamora, desglosando sus elementos clave como la estructura organizacional del departamento de comunicación, el desempeño de sus actividades y el impacto generado en la ciudadanía. Este enfoque ha permitido obtener una visión clara y precisa sobre cómo se desarrolla la comunicación institucional y cuáles son los factores que inciden en su efectividad.

En cuanto al enfoque de investigación, se ha adoptado un enfoque mixto, tal como lo plantea Creswell (2014), combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para una comprensión integral del fenómeno estudiado. La metodología cualitativa ha permitido explorar los criterios y estrategias comunicativas empleadas por el Departamento de Comunicación del GAD Municipal de Zamora, analizando aspectos como los canales de difusión, los estilos de interacción con la comunidad y la planificación estratégica de sus mensajes.

Por otro lado, la metodología cuantitativa se ha centrado en la medición de la efectividad de las acciones comunicativas, evaluando el cumplimiento de los objetivos planteados y el nivel de alcance de la información difundida. La combinación de ambos enfoques ha permitido

obtener una perspectiva holística que integra la interpretación profunda de los métodos cualitativos con la exactitud de los datos cuantitativos.

En relación con el tipo de investigación, se ha definido como exploratoria, descriptiva y de estudio de caso, proporcionando un análisis detallado y contextualizado de la gestión comunicacional del GAD Municipal de Zamora. La investigación exploratoria ha permitido identificar aspectos poco documentados sobre la estructura y el desempeño del departamento de comunicación, descubriendo oportunidades de mejora en la planificación y ejecución de sus estrategias. Así mismo, la investigación descriptiva ha posibilitado la caracterización de los elementos clave de la gestión comunicacional, identificando patrones de comportamiento, fortalezas y desafíos dentro del área de estudio.

Entonces, el estudio de caso ha proporcionado un análisis profundo y focalizado en la realidad comunicacional del GAD Municipal de Zamora, ofreciendo información valiosa que, si bien no es generalizable a otros contextos, resulta fundamental para comprender las dinámicas internas del departamento y proponer estrategias de mejora.

Este enfoque metodológico ha facilitado la recolección de información relevante a través de entrevistas semiestructuradas con actores clave de la institución, análisis documental de los informes de gestión y observación directa de las estrategias comunicativas aplicadas.

Gracias a esta metodología, se ha logrado una aproximación detallada que permite no solo describir la situación actual del departamento de comunicación.

El diseño de investigación adoptado en el presente estudio es de tipo transversal, el cual, según Cruz (2020), permite analizar un fenómeno en un momento específico, recopilando datos en un único punto temporal. En este caso, se ha examinado la estructura, el desempeño y el impacto de las estrategias de comunicación implementadas por el Departamento de Comunicación del GAD Municipal de Zamora durante el periodo 2024.

Este enfoque ha posibilitado una comprensión detallada de la gestión comunicacional, identificando fortalezas y áreas de mejora en la manera en que se difunde la información institucional a la ciudadanía. El diseño transversal ha resultado fundamental para obtener un panorama actual de la gestión comunicacional, lo que ha permitido conocer cómo se organizan las actividades de comunicación, cómo se ejecutan las estrategias planificadas y qué nivel de impacto han tenido en la percepción ciudadana.

La recopilación de datos en un único período ha proporcionado información valiosa para evaluar la efectividad de los canales de difusión utilizados, tales como redes sociales, medios de comunicación locales y eventos de participación ciudadana, facilitando la identificación de posibles oportunidades para optimizar la relación entre el GAD Municipal y la comunidad.

Además, este diseño ha permitido analizar la percepción de los actores clave involucrados en la gestión comunicativa del municipio, brindando una visión integral sobre los procesos internos del departamento de comunicación.

. La recolección de datos se ha llevado a cabo a través de entrevistas semiestructuradas, análisis de redes y encuestas, lo que ha permitido una evaluación de la estructura organizativa, el cumplimiento de los objetivos institucionales y la recepción de los mensajes por parte de la ciudadanía. El diseño transversal ha ofrecido una perspectiva enfocada en la realidad actual de la gestión comunicacional del GAD Municipal de Zamora, proporcionando insumos clave para el análisis de esta investigación.

### **5.3. Población**

El presente estudio consideró como población objetivo a los habitantes del cantón Zamora, según el último censo del 2022 de 30186 personas, con el fin de evaluar la gestión comunicacional del GAD Municipal de Zamora, basándose en la población total del cantón, se determinó que la muestra representativa para este análisis debía ser de 270 personas, utilizando

la aplicación de suvermonkey, garantizando así un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5%.

Figura 2. Tamaño de muestra desarrollado en el aplicativo suvermonkey

The image shows a screenshot of the SurveyMonkey sample size calculator. The browser address bar shows 'es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/'. The page title is 'Calcula el tamaño de tu muestra'. There are three input fields: 'Tamaño de la población' with the value '30186', 'Nivel de confianza (%)' with a dropdown menu set to '90', and 'Margen de error (%)' with the value '5'. Below these fields, the calculated 'Tamaño de la muestra' is displayed in large green text as '270'. At the bottom, there is a promotional message: '¿Estás haciendo una investigación de mercado? SurveyMonkey Audience te ayuda a encontrar a los encuestados adecuados para tu encuesta de manera rápida y fácil según datos demográficos y geográficos, comportamientos del consumidor y...'

Fuente: Página Suvermonkey

Esta muestra ha permitido obtener información valiosa y representativa sobre la percepción ciudadana respecto a la comunicación institucional, identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

Dado el tamaño de la población y la necesidad de obtener una visión integral del impacto de la comunicación del GAD, se utilizó un muestreo aleatorio simple, Este enfoque permitió abarcar diferentes segmentos de la población y garantizar la recopilación de datos relevantes.

Así mismo para el público determinado por las respuestas de las entrevistas a las entidades del GAD de Zamora se aplicó a 3 medios locales, lo cual muestra un tipo de muestra por conveniencia.

Para la recolección de información, se aplican diversas técnicas e instrumentos, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Técnicas de recolección de datos.

FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTO	CANTPARTICIPANTES
Dircom	entrevista	guion de entrevista	1
Equipo comunicación	entrevista	guion de entrevista	2
Alcalde	entrevista	guion de entrevista	1
Ciudadanía	encuesta	cuestionario	270
Medios	encuesta	cuestionario	3
Facebook	análisis	matriz	1
Instagram	análisis	matriz	1
Tiktok	análisis	matriz	1

Fuente: Elaboración propia

El proceso de recolección de datos permitió analizar múltiples perspectivas, desde la visión institucional hasta la percepción de la ciudadanía. La información obtenida de las entrevistas con funcionarios clave del GAD como indica la tabla 1, fue complementada con los datos cuantitativos recopilados a través de las encuestas aplicadas a la ciudadanía Zamorana y medios, y el análisis de las redes sociales del GAD. Esto permitió identificar patrones, fortalezas y áreas de mejora en la comunicación municipal.

Para la recolección de datos en la presente investigación, se emplearon diversas técnicas que permitieron obtener información integral sobre la gestión comunicacional del GAD Municipal de Zamora. Las técnicas aplicadas incluyen entrevistas y encuestas, las cuales fueron claves para recopilar datos tanto cualitativos como cuantitativos, facilitando el análisis de la estructura organizativa, el desempeño comunicativo y el impacto de las estrategias implementadas.

Las entrevistas se utilizaron con el propósito de recopilar información detallada y en profundidad, permitiendo explorar las percepciones, experiencias y opiniones de los funcionarios del departamento de comunicación y autoridades municipales. Esta técnica posibilitó comprender de manera contextualizada los desafíos enfrentados por la institución y

conocer las estrategias adoptadas para la difusión de información. De acuerdo con Hernández y otros (2014), las entrevistas permiten captar la riqueza de las experiencias individuales, proporcionando una visión más matizada de las dinámicas comunicacionales internas.

El análisis de contenido, como lo señalan Sánchez y Murillo (2021), fue aplicado a publicaciones en redes sociales y documentos oficiales publicados por el GAD. A través de una matriz de análisis de contenido, se identificó la coherencia y claridad de los mensajes, así como su alineación con los objetivos institucionales tal como detalla la tabla 2 sobre el resumen de las interacciones en redes sociales.

Por su parte, las encuestas fueron aplicadas a una muestra representativa de la ciudadanía del cantón Zamora, con el propósito de obtener datos estructurados que facilitaron la medición de la percepción ciudadana sobre la comunicación institucional. Esta técnica permitió recopilar información de manera estandarizada, facilitando la identificación de patrones y tendencias en torno a la efectividad de los canales de comunicación utilizados por el GAD Municipal. Según Sánchez y Murillo (2021), el uso de encuestas permite evaluar diferentes aspectos del desempeño organizacional, brindando una base cuantitativa para la toma de decisiones. Para garantizar la validez y confiabilidad de los datos recopilados, se emplearán diversos instrumentos diseñados específicamente para capturar la información de manera estructurada y coherente.

El cuestionario, elaborado bajo el formato de escala de Linkert, permitió medir la percepción ciudadana respecto a la claridad, accesibilidad y efectividad de la comunicación institucional. Este instrumento incluyó preguntas cerradas que facilitaron la cuantificación de datos y su posterior análisis estadístico. Según Chasteauneuf (2009), los cuestionarios son herramientas eficaces para obtener información precisa y comparable en estudios de percepción organizacional.



En cuanto a las entrevistas, se utilizó un guion semiestructurado, el cual permitió mantener un enfoque flexible durante las conversaciones con los actores clave del GAD Municipal. Esta guía asegura la cobertura de todos los temas relevantes, facilitando la recolección de información cualitativa de manera uniforme. Para la sistematización de la información recopilada, se utilizaron herramientas digitales como Google Forms , que permitieron la recopilación automática de respuestas en tiempo real y la generación de gráficos y tablas de resultados. Así mismo, se empleó Microsoft Excel para el procesamiento de datos cuantitativos, facilitando el análisis estadístico descriptivo, así mismo, Microsoft Word fue utilizado para la documentación y organización de transcripciones de entrevistas, redacción de informes y estructuración del contenido de la investigación. A continuación, se presenta en la tabla 2 los instrumentos utilizados en el estudio:

Tabla 2. Instrumentos.

<b>Instrumento</b>	<b>Propósito</b>	<b>Plataforma</b>
Cuestionario	Datos cuantitativos y cualitativos	Google Forms
Guion de entrevista	Obtener información cualitativa	Microsoft Word
Matriz de análisis	Examinar el contenido e indicadores de las redes sociales	Microsoft Excel

Fuente: Elaboración propia

## 6.Resultados

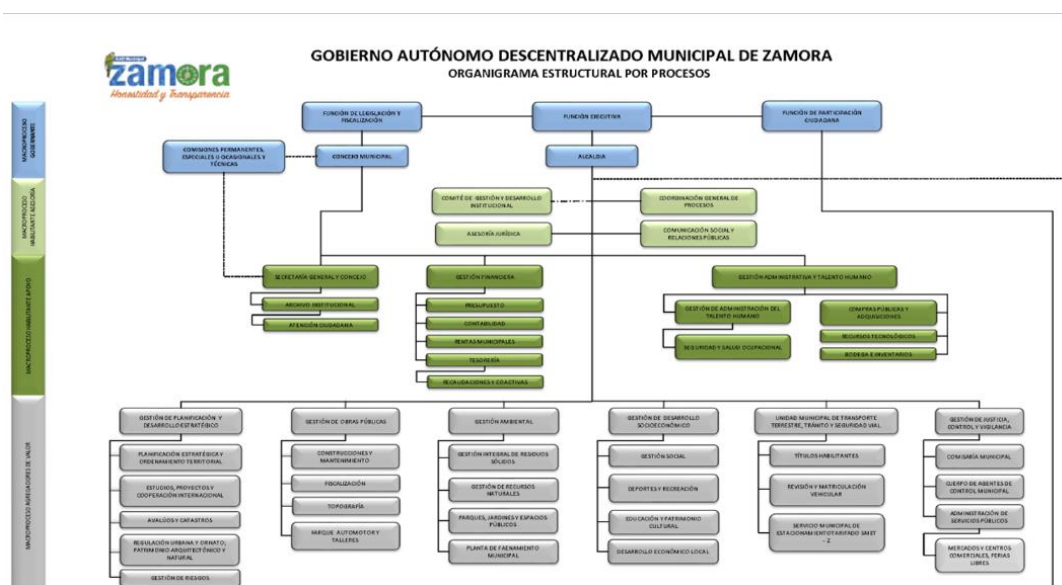
### 6.1 Resultados de la entrevista

Esta investigación tuvo como propósito realizar un análisis exhaustivo de la estructura comunicativa del GAD Municipal de Zamora durante el año 2024, con el fin de comprender cómo se desarrolla la gestión de la comunicación institucional y su impacto en la ciudadanía.

A partir de los objetivos de esta investigación, se definieron tres categorías de análisis: estructura del departamento de comunicación, desempeño e impacto comunicativo, las cuales permiten organizar y desglosar de manera precisa los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas realizadas al alcalde, director de comunicación (Dircom) y equipo de comunicación del GAD Municipal.

#### 6.1.1. Resultados de Estructura del departamento de comunicación

Figura 3.Organigrama del GAD de Zamora



Fuente: Página institucional del GAD Municipal de Zamora.

Según el organigrama del GAD de Zamora Departamento de Comunicación en el GAD Municipal de Zamora, figura 3, parece funcionar como una coordinación o unidad adscrita directamente a la Alcaldía, lo que le otorga un carácter estratégico, pero con una estructura limitada en términos de autonomía y división interna. Así mismo, como indica la tabla 3, el dircom considera que la anticipación de él en la toma de decisiones estratégicas es limitada, sin

embargo, esta posición le permite interactuar con todas las áreas del municipio sin depender de una dirección específica.

Tabla 3. Estructura del departamento de comunicación

<b>Estructura del Departamento</b>				
<b>Estructura</b>	<b>Alcalde</b>	<b>Dircom</b>	<b>Técnico 1</b>	<b>Técnico 2</b>
<b>Perfil Profesional</b>	Equipo calificado, necesidad de capacitaciones digitales.	Equipo calificado	Lic. comunicación, capacitación de estrategia.	Tec. Producción, capacitaciones de audiovisual.
<b>Funciones</b>	Informes, supervisión, campañas informativas, delimitación de funciones.	Monitoreo de medios, supervisión de contenidos.	Cobertura, diseño, monitoreo de medios.	Producción audiovisual, edición.
<b>Posición dentro de la Organización</b>	No participa en decisiones estratégicas	Participación limitada, toma de decisiones, limitada		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede notar en la tabla 3, dentro de la estructura del departamento de comunicación, desde la perspectiva del alcalde y dircom, coinciden en que el perfil profesional de su equipo de comunicación tiene un alto nivel de conocimiento. Sin embargo, los técnicos del equipo de comunicación manifiestan que tienen habilidades técnicas en su función, pero carecen de conocimiento en términos de coordinación y planificación estratégica.

Así mismo, el alcalde como indica en la tabla 3 las funciones que espera del departamento de comunicación es que se cumplan las funciones principales, que es la creación de contenido informativo y creación campañas de campañas estratégicas, por su parte, el dircom manifestó que las funciones del departamento de comunicación es el monitoreo de medios y supervisión de contenidos, así mismo el equipo de comunicación tal como indica la tabla 3, la

función de ellos es cobertura de eventos, creación y producción audiovisual del GAD de Zamora.

### 6.1.2. Resultados desempeño Comunicativo

Tabla 4. Respuestas relacionadas con desempeño comunicativo.

Desempeño Comunicativo	Desempeño Comunicativo			
	Alcalde	Dircom	Técnico 1	Técnico 2
<b>Identidad Comunicativa</b>	Transparencia, honestidad	Transparencia, honestidad y cercanía.		
<b>Plan de comunicación</b>		Proyectos, necesidades comunicativas inmediatas	Desconocimiento de plan formal, enfoque en necesidades comunicativas inmediatas	No conoce plan de comunicación.
<b>Discurso (Concepto/Estilo)</b>		Mensajes centrados en logros y proyectos	Mensajes claros, estilo accesible.	Videos institucionales, conexión emocional
<b>Interacción</b>		Redes sociales, interacción, participación activa.	Ciudadanos	Ciudadanos
<b>Objetivos Comunicacionales</b>	Saneamiento, Tratamiento de Residuos, Construcción de carreteras y puentes	Informar, imagen institucional, participación ciudadana.	Informar avances y proyectos municipales	Informar, ciudadanía, proyectos, logros.
<b>Publicos estratégicos</b>	Ciudadanos	Ciudadanía		

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4, muestra que la identidad comunicativa del GAD Municipal de Zamora se basa en la transparencia y la honestidad, valores que el alcalde considera importantes para generar confianza en la ciudadanía. El Dircom respalda esta visión, asegurando que la comunicación institucional transmite cercanía y accesibilidad.

Así mismo, en relación con el Plan de Comunicación, la tabla 4 indica que el Dircom maneja la comunicación hacia proyectos y necesidades inmediatas, sin un esquema formal establecido. Los técnicos, en cambio, desconocen la existencia de un plan, lo que sugiere una falta de lineamientos claros en la operatividad comunicativa.

Sobre el discurso comunicativo, se evidencia que tanto el alcalde como el Dircom priorizan un lenguaje accesible, enfocado en logros y proyectos municipales. No obstante, la ausencia de una estrategia consolidada podría limitar la efectividad del discurso en la construcción de una imagen institucional sólida.

En cuanto a la interacción con públicos, la tabla 4 muestra que el alcalde valora las redes sociales como el principal canal de participación ciudadana. El Dircom reconoce a los medios de comunicación locales, mientras que los técnicos amplían la perspectiva, destacando la relevancia de la ciudadanía y los líderes comunitarios en el proceso de comunicación.

Respecto a los objetivos comunicacionales, la tabla 4 refleja que el alcalde busca demostrar con la comunicación temas de saneamiento, infraestructura vial y manejo de residuos, por su parte, el Dircom resalta la importancia de informar sobre la gestión municipal y fomentar la participación ciudadana, desde el área técnica, se prioriza la difusión de avances municipales, pero sin una alineación clara con un esquema estratégico.

En la categoría de públicos estratégicos, la tabla 4 confirma que tanto el alcalde como el Dircom reconocen a la ciudadanía como el principal destinatario de la comunicación institucional, sin embargo, la falta de segmentación detallada en los mensajes podría limitar el alcance y efectividad de la comunicación, reduciendo el impacto de las estrategias implementada

### 6.1.3. Resultados de impacto comunicativo

Tabla 5. Respuestas sobre la categoría de impacto comunicativo

<b>Impacto Comunicativo</b>	
<b>Impacto Comunicativo</b>	<b>Dircom</b>
<b>Resultados Comunicativos</b>	Alto alcance en redes sociales, mayor interacción y mejora en la imagen del GAD.
<b>Indicadores de Impacto</b>	Número de interacciones, alcance de publicaciones.
<b>Evaluación de Estrategias</b>	Se revisan métricas digitales.
<b>Toma de Decisiones</b>	Los datos recopilados permiten ajustar campañas, mejorar la comunicación con la ciudadanía.
<b>Gestión de Comunicación</b>	Se informa al alcalde directamente

Fuente: Elaboración propia

Los resultados comunicativos reflejan un incremento en el alcance en redes sociales y una mayor interacción con la ciudadanía, lo que ha permitido fortalecer la imagen institucional del GAD en temas de transparencia

En cuanto a los indicadores de impacto, se analiza principalmente el desempeño en redes sociales a través del número de interacciones, el alcance de publicaciones y la asistencia a eventos organizados por el GAD. Para ello, como se indica en la tabla 5, se revisan métricas digitales de manera constante, lo que ayuda a evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

Respecto a la toma de decisiones, los datos recopilados permiten realizar ajustes en las campañas y mejorar la comunicación con la ciudadanía, así mismo, en la gestión de la comunicación, se menciona que el Dircom informa directamente al alcalde, asegurando que la máxima autoridad del GAD tenga acceso a los datos relevantes para la planificación y supervisión de la comunicación institucional.

## 6.2. Análisis de Redes sociales del GAD Zamora.

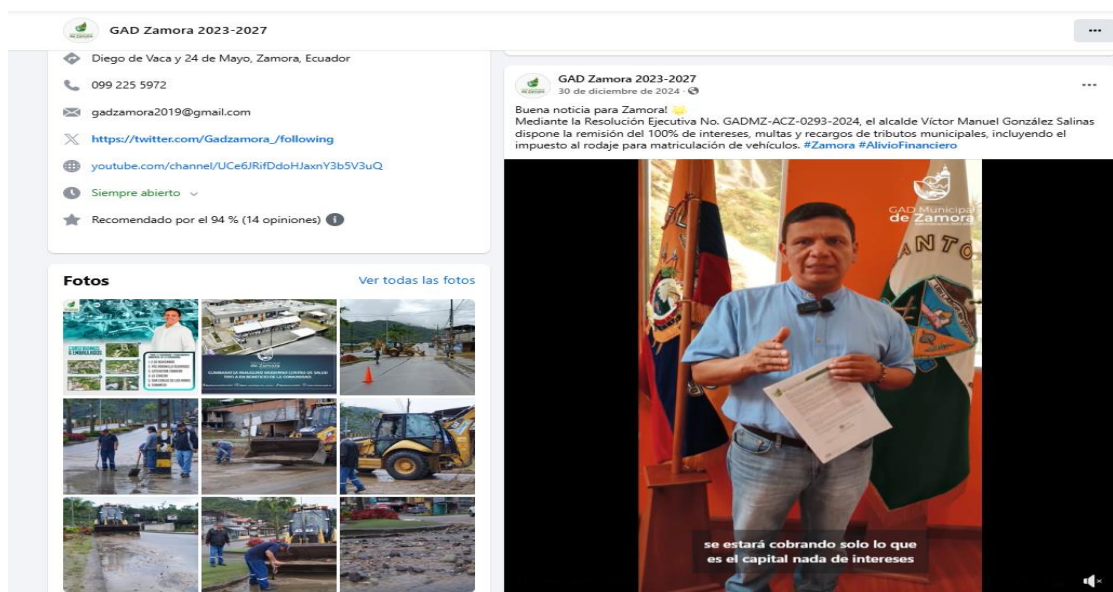
Tabla 6. Resumen de análisis de datos del GAD de Zamora

Elemento de análisis	Indicador	Facebook	Instagram	Tiktok	Observaciones
Frecuencia de publicación	N° de personas alcanzadas	6324	6	44	En Instagram no existe información
Interacción promedio por publicación	Me gusta, comentarios, compartidos, retweets, respuestas.	252	198	164	Tik tok escasos de contenido.
Alcance de las publicaciones	Por publicación.	6324		1400	
Pertinencia de los contenidos	Relevancia de los temas	4	1	1	
Cohesión con los objetivos institucionales	Relevancia de los temas	4	4	4	
Compromiso (nivel de participación)	Medida del nivel de interacción	6324	1	1	

Fuente: Elaboración propia

En el análisis realizado a las redes sociales del GAD, se reflejan diferencias significativas en la frecuencia de publicación y alcance en las distintas plataformas digitales del GAD Municipal de Zamora.

Tabla 4. Captura de publicación en el Facebook del GAD de Zamora



Fuente: Facebook del GAD de Zamora

Según la tabla 6, y la figura 4, Facebook es la red con mayor alcance, logrando un promedio más alto de interacciones que las otras redes, mientras que en TikTok este indicador se reduce a 44 personas, y en Instagram es casi inexistente, con apenas 6 personas alcanzadas.

Figura 4. Captura de Instagram del GAD última publicación realizada



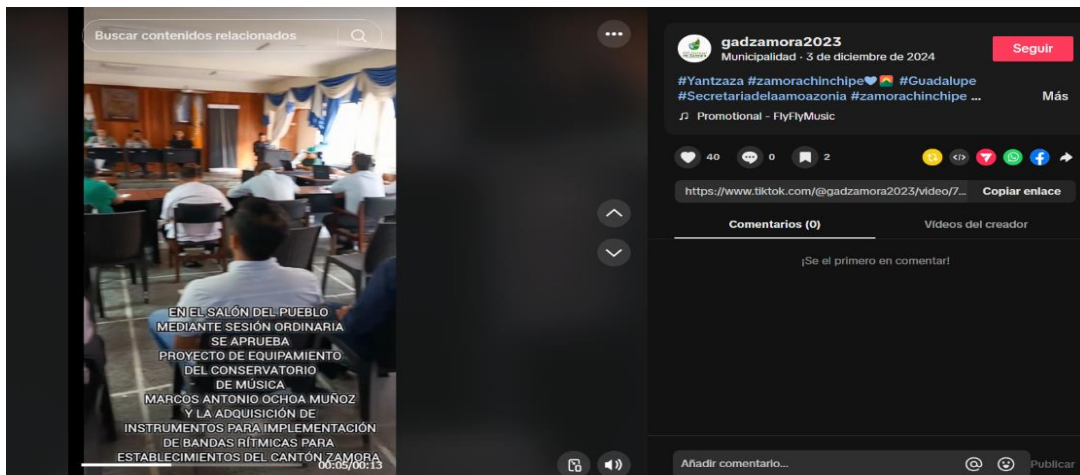
Fuente: Instagram del GAD 2023

Además, se observa en la figura 5 que la cuenta de Instagram presenta falta de actividad desde diciembre de 2023, sin registros de publicaciones recientes para los años 2024 y 2025.

La interacción promedio por publicación, la tabla 6 muestra que Facebook también lidera este aspecto con 252 interacciones, seguido de Instagram con 198 y TikTok con 164.



Figura 5. Captura TikTok del GAD de Zamora publicación de diciembre.

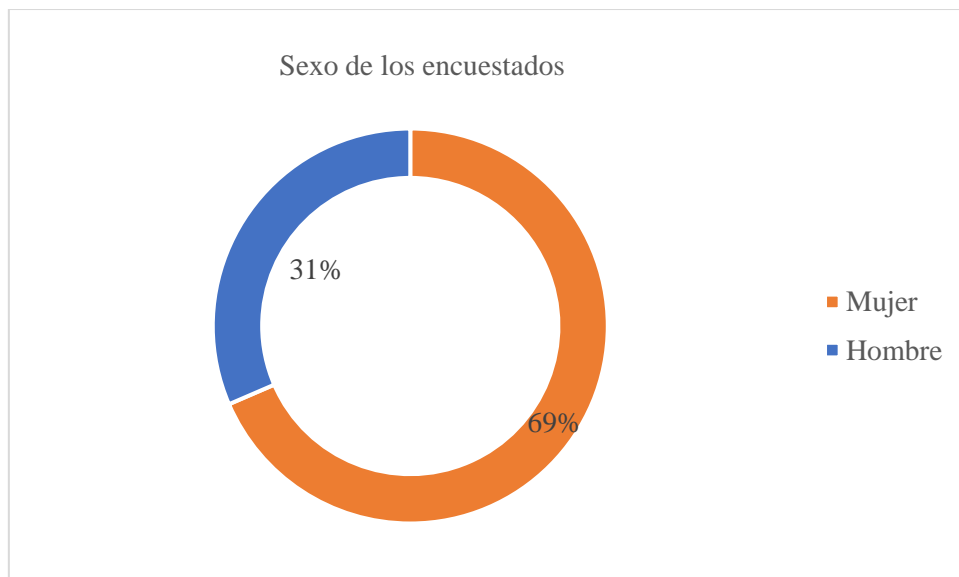


Fuente: TikTok GAD de Zamora

Además, se evidencia una falta de contenido constante en TikTok, como muestra la figura 6, ya que el análisis revela que la última publicación fue realizada en diciembre de 2024, con una frecuencia de publicación esporádica.

## 6.2. Resultados encuesta ciudadanía

Figura 6. Distribución de los encuestados según género

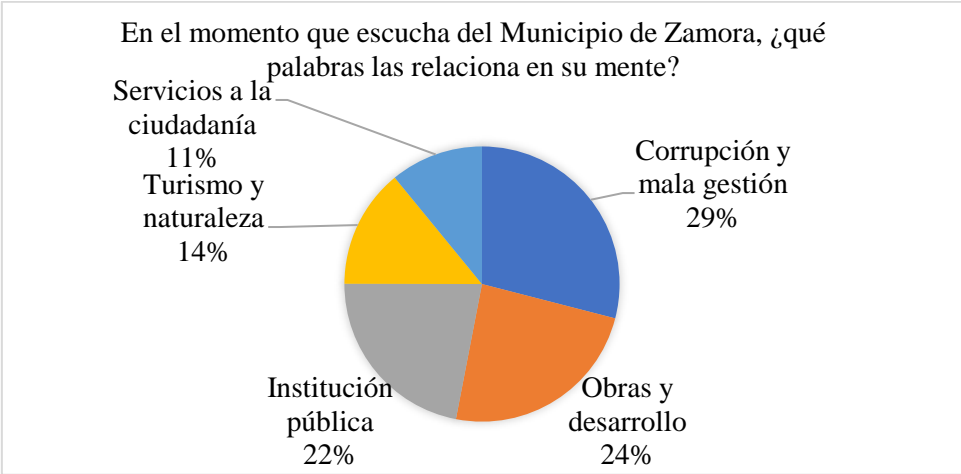


Fuente: elaboración propia

La información analizada según la figura 7, se ha evidenciado que la mayoría de los encuestados son mujeres, representando el 69% de la muestra, mientras que los hombres

constituyen solo el 31%. Este resultado sugiere que la participación femenina en la encuesta ha sido significativamente mayor.

Figura 7. Palabras más asociadas con el GAD Municipal

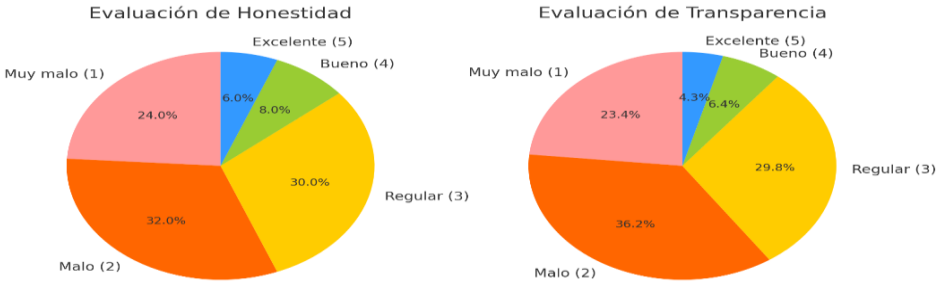


Fuente: elaboración propia

Según la figura 8, se ha encontrado que los encuestados relacionan el GAD de Zamora con términos variados, entre los que destacan: “corrupción con 29%, con un 24% con palabras relacionadas a obras y desarrollo, Así mismo el 22% de personas encuestadas tiene la percepción del GAD de Zamora, como institución pública, con 14% lo relacionan con turismo y naturaleza, y con un 11% con servicios a la ciudadanía. Estos resultados reflejan una percepción mixta, en la que coexisten opiniones tanto positivas como negativas sobre la gestión de la institución.

Figura 8. Evaluación de los atributos de la comunicación del GAD

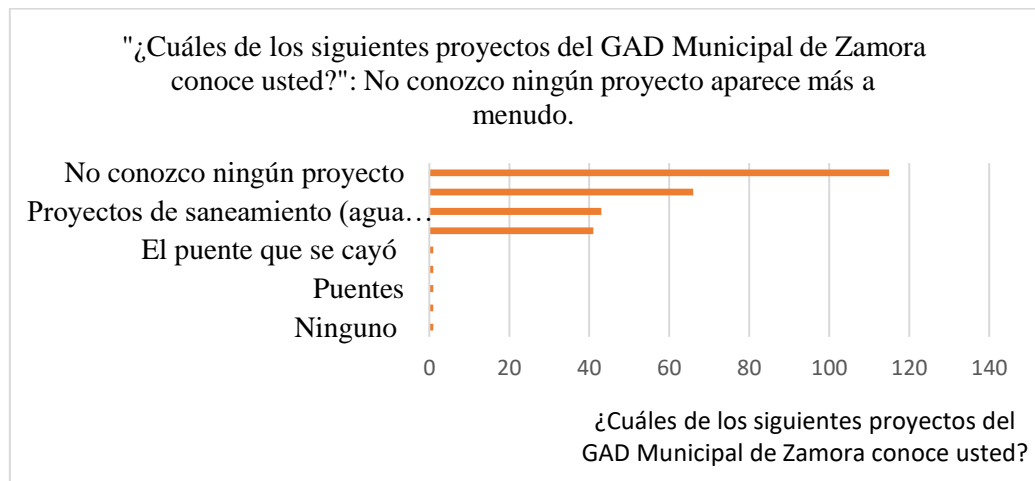
¿Cómo calificaría usted los siguientes atributos en relación con el GAD Municipal de Zamora?



Fuente: Elaboración propia

La figura 9 nos indica que los resultados muestran que la percepción ciudadana sobre los atributos que busca el GAD municipal de Zamora mostrar a la ciudadanía es mayormente negativa ya que con honestidad y transparencia del GAD Municipal de Zamora es mayormente negativa, siendo un 56% de los encuestados que calificó la gestión entre mala y muy mala, mientras que un 6% la considera excelente. De forma similar, en transparencia el 59.6% otorgó valoraciones negativas y con un porcentaje del 4.3% con calificación excelente. Estos datos reflejan una baja confianza en la administración, lo que resalta la necesidad de fortalecer la rendición de cuentas y la comunicación institucional para mejorar la percepción pública.

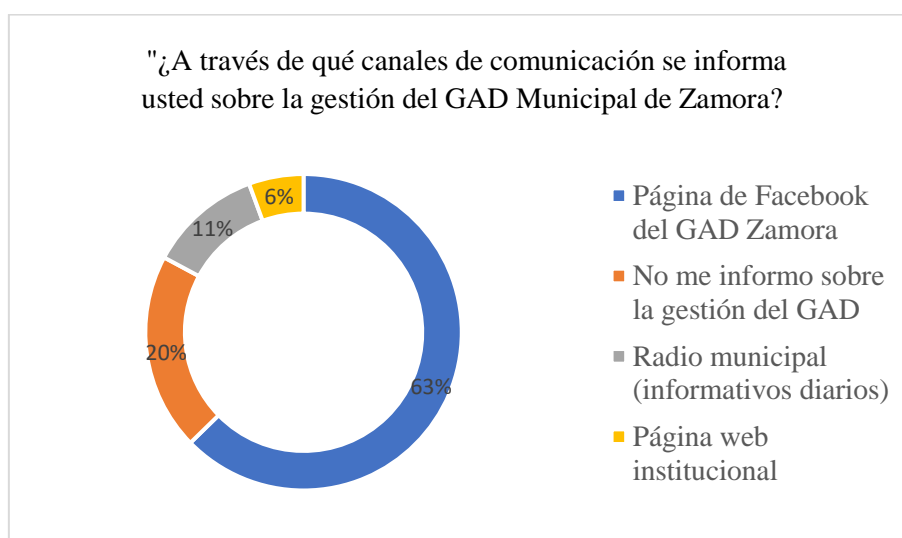
Figura 9. Conocimiento de proyectos del GAD de Zamora



Fuente: Elaboración propia

La información analizada según la figura 10, ha revelado que gran parte de la ciudadanía desconoce los proyectos del GAD Municipal de Zamora, ya que el 42.6% de los encuestados afirmó no conocer ningún proyecto en ejecución. Entre los proyectos más reconocidos, la promoción del turismo local alcanza un 24.4%, seguido por los proyectos de saneamiento (agua potable y alcantarillado) con un 15.9% y la gestión de residuos sólidos con un 15.2%. Estos datos evidencian la necesidad de reforzar las estrategias de comunicación para aumentar el conocimiento ciudadano sobre las acciones y avances del municipio.

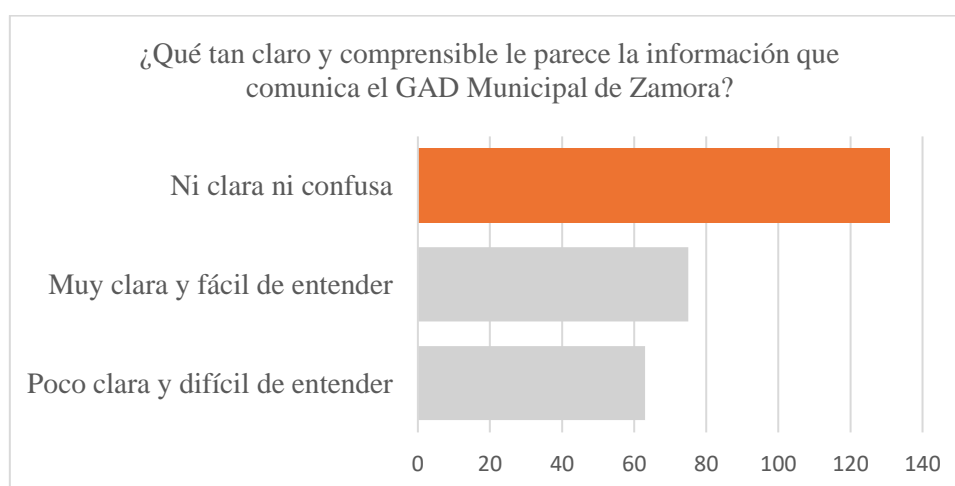
Figura 10. Canales de comunicación utilizados



Fuente: Elaboración propia

La figura 11 nos indica que se ha encontrado con un 63% de los encuestados utiliza la página de Facebook del GAD como principal canal de información. Le sigue la radio municipal con un 11%, mientras que solo un 20%, manifiesta no informarse a través de ningún canal oficial. Cabe destacar que un pequeño porcentaje del 6% de encuestados manifiesta informarse en la web institucional.

Figura 11. Claridad de la información percibida por la ciudadanía

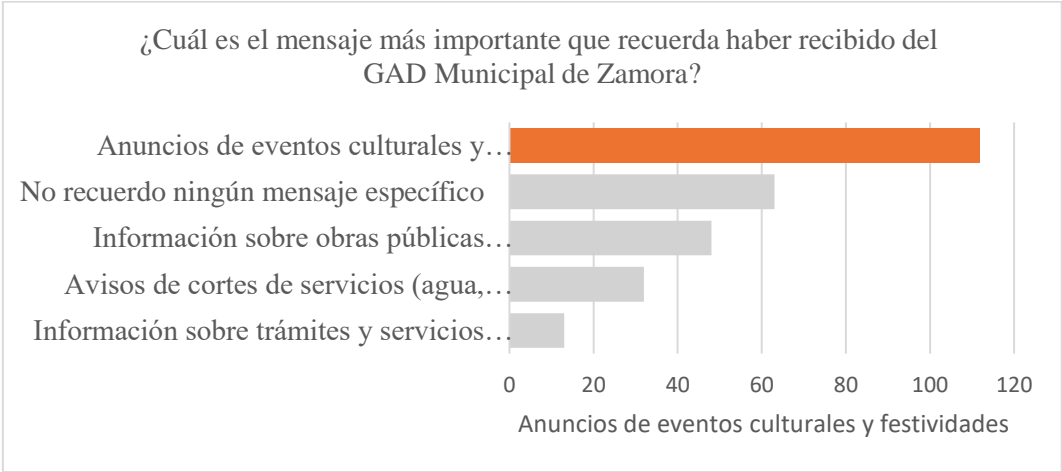


Fuente: Elaboración propia

Los resultados presentados en la figura 12 muestran que el GAD Municipal de Zamora enfrenta desafíos significativos en cuanto a la claridad y comprensión ya que alrededor del 50%

considera que la información es "ni clara ni confusa", lo que sugiere que, si bien no se percibe como totalmente clara, tampoco logra transmitir mensajes con suficiente precisión y efectividad. Por otro lado, un porcentaje menor de la población, aproximadamente el 28% percibe la información como "muy clara y fácil de entender", lo que refleja que existen prácticas comunicativas que están funcionando, aunque de manera limitada. Así mismo, el grupo que considera que la información es "poco clara y difícil de entender" alrededor del 23% exponen una brecha importante que debe ser abordada, ya que estos niveles de incomprensión pueden afectar negativamente la confianza y participación ciudadana.

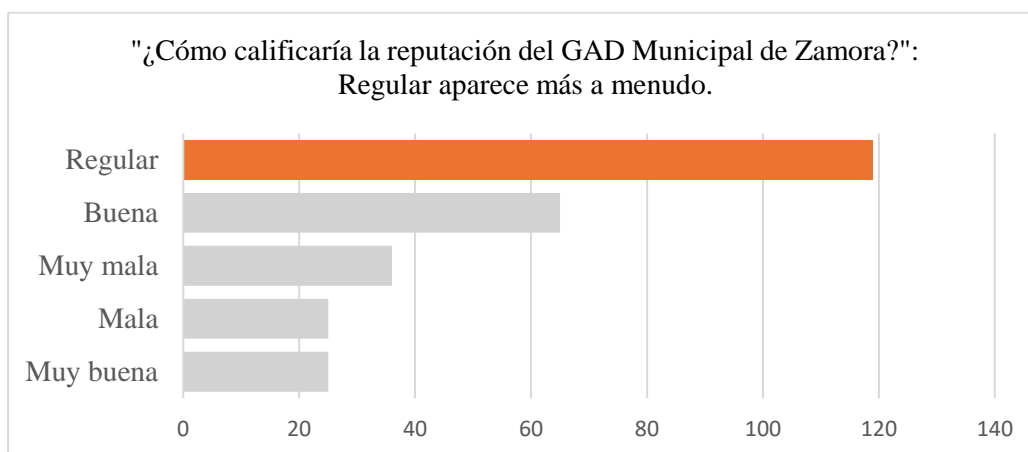
Figura 12. Mensajes que recuerda la ciudadanía.



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados según la figura 13 recuerda haber recibido información sobre eventos culturales y festividades con un 46%, lo que indica que este tipo de mensajes tiene mayor alcance y recuerdo en la comunidad. En contraste, un 26% menciona que no recuerda ningún mensaje específico del GAD, lo cual refleja una posible falta de impacto en la comunicación institucional. Por otro lado, un 20% señala haber recibido información sobre obras públicas, como puentes, vías y alcantarillado, mientras un porcentaje del 4% recuerda mensajes sobre trámites y servicios municipales, lo cual sugiere que estos mensajes tienen un alcance limitado en la población.

Figura 13. Evaluación de la reputación institucional



Fuente: Elaboración propia

La reputación del GAD Municipal de Zamora según como nos muestra la figura 14 es percibida mayormente como regular, con aproximadamente un 44% de los encuestados la califican en este nivel, un 25% considera que la gestión es buena, mientras que solo un 10% la valora como muy buena, lo que indica que existe una percepción dividida entre la ciudadanía. Así mismo, un 13.3% de los participantes califica la reputación del GAD como muy mala y otro 9.3% como mala, reflejando un grupo de la población que mantiene una visión negativa de la administración.

## **7. Discusión**

El presente estudio sobre la estructura comunicativa del GAD Municipal de Zamora en el período 2024 permite contrastar los hallazgos obtenidos con las teorías y modelos existentes en el campo de la comunicación institucional.

### **7.1 Estructura del Departamento de Comunicación del GAD**

El análisis del Departamento de Comunicación del GAD Municipal de Zamora revela una estructura funcional con un enfoque operativo, pero con limitaciones en planificación estratégica y participación en la toma de decisiones. Como se evidencia en la tabla 3, el equipo está compuesto principalmente por profesionales en producción audiovisual y diseño gráfico, lo que favorece la generación de contenido visual, pero deja en segundo plano la construcción de estrategias comunicacionales a largo plazo. Este resultado concuerda con lo planteado por Capriotti (2021), quien argumenta que una gestión de comunicación efectiva no solo debe centrarse en la difusión de mensajes, sino también en la integración con la estrategia institucional. Sin embargo, en el caso del GAD de Zamora, los resultados muestran que la comunicación se desarrolla de manera fragmentada, sin una articulación clara con los objetivos municipales.

En cuanto a las funciones del departamento, los hallazgos reflejan que las actividades principales se limitan al monitoreo de medios, cobertura de eventos y supervisión de contenidos, sin una estructura formal de planificación que permita evaluar su impacto. Esto se aleja de lo propuesto por Van Riel y Fombrun (2007), quienes sostienen que la comunicación debe diseñarse desde una perspectiva estratégica para generar valor institucional y fortalecer la percepción pública. La evidencia obtenida indica que, aunque existe una producción continua de mensajes, estos no están respaldados por una planificación estructurada, lo que afecta su efectividad y alcance.

Respecto a la posición dentro de la organización, la investigación muestra que el departamento de comunicación no participa en la toma de decisiones estratégicas del municipio, lo que confirma su rol secundario dentro de la estructura administrativa. Esta situación contradice lo planteado por Grunig y Hunt (1984) en su modelo de excelencia en comunicación, donde se enfatiza la necesidad de integrar a los comunicadores en la planificación institucional para mejorar la relación con la ciudadanía. En el caso del GAD de Zamora, la comunicación parece responder a necesidades inmediatas más que a una estrategia bien definida, lo que podría explicar la falta de indicadores de impacto y medición de la percepción pública.

## **7.2 Desempeño comunicativo**

El desempeño comunicativo del GAD Municipal de Zamora revela diferencias significativas entre la percepción de las autoridades y la realidad operativa del departamento de comunicación. Como se observa en la tabla 4, el alcalde y el Dircom destacan la transparencia y la honestidad como ejes fundamentales de la identidad comunicativa del municipio, en línea con lo planteado por Capriotti (2021), quien sostiene que la confianza institucional se construye con mensajes claros y accesibles. Sin embargo, los técnicos evidencian la falta de un plan de comunicación formal, lo que genera una gestión reactiva enfocada en atender necesidades inmediatas en lugar de seguir una estrategia estructurada.

La ausencia de planificación contradice lo señalado por Van Riel y Fombrun (2007), quienes enfatizan que una comunicación institucional efectiva debe estar respaldada por una estrategia clara que asegure coherencia y refuerce la imagen pública. En este sentido, los hallazgos permiten responder parcialmente la pregunta de investigación sobre el desempeño comunicativo del municipio, ya que se identifican sus prácticas actuales, pero no es posible medir con precisión su impacto en la ciudadanía debido a la falta de indicadores formales.



En cuanto al discurso comunicacional, la tabla 4 refleja que las autoridades priorizan la difusión de logros y proyectos municipales, asegurando que los mensajes sean accesibles y directos. No obstante, desde la visión técnica, se destaca la importancia del uso de videos institucionales para generar conexión emocional con la ciudadanía. Este enfoque concuerda con lo expuesto por Grunig y Hunt (1984), quienes señalan que los gobiernos deben adoptar estrategias multicanal para fortalecer la relación con la comunidad. Sin embargo, la falta de una estructura discursiva sólida y la dependencia de formatos audiovisuales sin planificación pueden debilitar la coherencia de los mensajes institucionales.

En relación con la interacción con los públicos, los resultados muestran que las redes sociales, especialmente Facebook, se han convertido en el principal canal de comunicación del municipio. Esto está en línea con lo afirmado por Capriotti (2021) sobre la digitalización de la comunicación pública y la necesidad de adaptarse a los medios digitales. Sin embargo, la ausencia de estrategias segmentadas y la falta de planificación en la gestión de contenidos dificultan la consolidación de un modelo de comunicación participativo que genera mayor confianza ciudadana. Este aspecto deja sin respuesta la pregunta sobre la efectividad de la comunicación del municipio, ya que no existen herramientas que permitan evaluar su impacto real en la percepción pública.

En cuanto a los objetivos comunicacionales, los datos reflejan que el alcalde enfatiza la difusión de información sobre saneamiento, infraestructura vial y residuos sólidos, mientras que el Dircom busca fortalecer la imagen institucional y fomentar la participación ciudadana. Desde el área técnica, se resalta la necesidad de informar sobre avances municipales, aunque sin una estructura clara que garantice su efectividad. En contraste, según los resultados obtenidos de la encuesta a la ciudadanía, indica que los mensajes que recuerdan con mayor énfasis son sobre eventos culturales y festividades, esto sugiere que, aunque existen objetivos

definidos, estos no están respaldados por una planificación formal que permita medir su cumplimiento.

Entre las limitaciones del estudio, se destaca la falta de documentos internos que permitan conocer en profundidad la planificación del departamento de comunicación, así como la ausencia de métricas que evalúen el impacto de los mensajes en la ciudadanía. Esto dificulta la posibilidad de generalizar los resultados y plantea la necesidad de futuras investigaciones que integren mediciones cuantitativas sobre la percepción ciudadana.

### **7.3 Impacto comunicativo**

Se evidencia que la gestión de la comunicación se centra en redes sociales, con un enfoque en el alcance y la interacción ciudadana, según Moreno y otros (2015), es imperativo el uso de redes sociales ya que esto genera participación e influencia en la reputación de una organización. Como se observa en la tabla 5, el Dircom destaca que la difusión en plataformas digitales ha permitido mejorar la percepción del GAD en temas de transparencia. No obstante, la falta de herramientas de medición estructuradas limita la posibilidad de evaluar de manera objetiva la efectividad de estas estrategias. Esto concuerda parcialmente con lo señalado por Capriotti (2021), quien afirma que la presencia digital es clave en la comunicación institucional, pero advierte que, sin indicadores precisos de impacto, la gestión puede volverse intuitiva y no estratégica.

En cuanto a los indicadores de impacto, los hallazgos reflejan que el análisis se basa en interacciones, alcance de publicaciones y asistencia a eventos institucionales, pero no en métricas más profundas que permitan evaluar el grado de comprensión y aceptación de los mensajes por parte de la ciudadanía. Sin embargo, de lo propuesto por Van Riel y Fombrun (2007), quienes destacan la importancia de una evaluación detallada de la comunicación para garantizar que los mensajes transmitan con claridad la identidad y los valores institucionales.

La ausencia de métricas cualitativas impide responder con certeza a la pregunta sobre el impacto de la comunicación en la confianza ciudadana, ya que los datos obtenidos se limitan a cifras cuantitativas sin una interpretación más profunda.

Respecto a la evaluación de estrategias, el GAD basa su análisis en métricas digitales sin un marco metodológico que asegure su efectividad. La revisión de estas métricas permite ajustes en campañas, pero no garantiza que la comunicación responda a las verdaderas necesidades informativas de la población. Esta debilidad metodológica confirma la falta de planificación estratégica en la gestión comunicativa del municipio, lo que se traduce en una dependencia de herramientas digitales sin un plan que orienta su uso hacia la consolidación de la imagen institucional.

En términos de toma de decisiones, los datos recopilados han sido utilizados para ajustar campañas y mejorar la comunicación con la ciudadanía, pero sin evidencia de que estos ajustes responden a una estrategia planificada. Esto contrasta con lo expuesto por Grunig y Hunt (1984), quienes sostienen que la comunicación gubernamental debe estar alineada con los procesos de toma de decisiones y no solo limitarse a la difusión de mensajes. La comunicación municipal parece responder a necesidades inmediatas en lugar de formar parte de un plan integral de gestión pública, lo que puede generar inconsistencias en la percepción ciudadana sobre la administración municipal.

Así mismo, lo que respecta a la gestión de la comunicación, la tabla 5 muestra que el Dircom informa directamente al alcalde, lo que implica que las decisiones comunicativas dependen de la máxima autoridad sin una estructura formal que permita la participación de otros actores clave dentro del municipio. Esto limita la autonomía del departamento de comunicación y restringe la posibilidad de implementar estrategias basadas en estudios técnicos y análisis de percepción pública.

## **8. Conclusiones**

El análisis de la comunicación institucional del GAD Municipal de Zamora permitió identificar que, aunque la gestión comunicacional se basa en valores de transparencia y honestidad, su implementación carece de una estructura formal que garantice una planificación estratégica efectiva. La ausencia de un plan de comunicación definido limita la capacidad del departamento para generar estrategias alineadas con los objetivos institucionales, lo que impacta en la coherencia y alcance de los mensajes emitidos.

En relación con la estructura del departamento de comunicación, se determinó que este opera con un enfoque mayormente operativo, enfocado en la producción de contenido audiovisual y la cobertura de eventos, pero con una participación limitada en la toma de decisiones estratégicas. Esto evidencia una brecha entre la ejecución técnica y la necesidad de fortalecer la planificación y coordinación con las autoridades municipales para mejorar la gestión comunicativa.

El desempeño comunicativo del GAD Zamora muestra que los mensajes institucionales están orientados principalmente a la difusión de logros y proyectos municipales, sin un modelo estructurado de evaluación de impacto. La interacción con la ciudadanía se da principalmente a través de redes sociales, pero sin un sistema que permita medir el nivel de comprensión y aceptación de los mensajes. Esta situación refleja la necesidad de implementar métricas de seguimiento que permitan evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación.

En cuanto al impacto comunicativo, los resultados evidencian que la gestión de la comunicación se enfoca en la difusión de información a través de plataformas digitales, lo que ha mejorado la interacción con la ciudadanía. Sin embargo, la falta de indicadores cualitativos limita el análisis del impacto real de los mensajes institucionales, lo que dificulta la toma de decisiones basada en datos concretos. Se recomienda la implementación de herramientas de

evaluación que permitan comprender la percepción ciudadana y ajustar las estrategias de comunicación en función de estos resultados.

Por último, la investigación permitió constatar que la reputación institucional del GAD Municipal de Zamora se percibe de manera dividida entre la ciudadanía, con una tendencia hacia la neutralidad o la indiferencia.

La falta de un discurso claro y estructurado podría estar influyendo en la manera en que la comunidad percibe la gestión municipal. Esto resalta la importancia de fortalecer la comunicación institucional como un pilar fundamental para mejorar la confianza y la relación entre el municipio y la ciudadanía.

## **9. Recomendaciones`**

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda la elaboración de un plan de comunicación estructurado, que permita alinear las estrategias comunicativas con los objetivos del GAD Municipal de Zamora. Dicho plan debe incluir lineamientos claros sobre los mensajes a difundir, los canales de comunicación, los públicos estratégicos y los indicadores de impacto, asegurando así una gestión más efectiva y planificada de la comunicación institucional.

Fortalecer el rol estratégico del departamento de comunicación para mejorar la gestión comunicativa, es fundamental que el departamento de comunicación participe en la toma de decisiones estratégicas del municipio. Esto permitirá una mejor coordinación entre la administración y el equipo de comunicación, optimizando la difusión de información y garantizando que las estrategias comunicativas sean coherentes con la visión institucional.

Desarrollar un sistema de medición del impacto comunicativo es necesario establecer métricas de evaluación que permitan analizar el impacto de las estrategias comunicacionales. Se recomienda la implementación de herramientas de análisis cualitativas y cuantitativas, como encuestas de percepción ciudadana, medición de interacciones en redes sociales y estudios de opinión, con el fin de ajustar los mensajes y mejorar su efectividad.

Diversificar y optimizar los canales de comunicación actualmente, la comunicación del GAD Zamora depende en gran medida de redes sociales, por lo que se recomienda diversificar los canales de difusión mediante la implementación de boletines informativos, transmisiones en vivo, espacios radiales y campañas en territorio. Esto garantizará que la información municipal llegue a todos los sectores de la ciudadanía, fortaleciendo la transparencia y la participación ciudadana.

Fortalecer la identidad y reputación institucional para mejorar la percepción del municipio, es clave trabajar en un discurso institucional sólido y alineado con la identidad del

GAD Zamora. Se sugiere generar contenido que resalte los valores municipales, promoviendo mensajes consistentes y accesibles para la comunidad. Además, la construcción de una imagen institucional clara contribuirá a fortalecer la confianza y credibilidad del municipio.

Realizar investigaciones futuras sobre la percepción ciudadana para complementar este estudio, se recomienda realizar nuevas investigaciones enfocadas en la percepción ciudadana sobre la gestión municipal. Estas investigaciones permitirán obtener información detallada sobre cómo la comunidad recibe y comprende los mensajes institucionales, facilitando la toma de decisiones en materia de comunicación pública.

Cada una de estas recomendaciones responde directamente a las conclusiones obtenidas en la investigación, asegurando que la comunicación institucional del GAD Municipal de Zamora se fortalezca y logre un mayor impacto en la ciudadanía.

## 10. Bibliografía

Argenti, Pensilvania (2017). *Comunicación corporativa* (7ª ed.). Educación McGraw-Hill.

Balmer, JM y Greyser, SA (2006). Marketing corporativo: integración de la identidad corporativa, la marca corporativa, las comunicaciones corporativas, la imagen y la reputación corporativa. *Revista europea de marketing*, 40(7/8), 730–741. <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>

Berger, PL y Luckmann, T. (1966). *La construcción social de la realidad: Un tratado en la sociología del conocimiento*. Libros ancla.

Bloom, BS (1956). *Taxonomía de los objetivos educativos: La clasificación de las metas educativas*. Longmans, Green.

Capriotti, P. (2021). *Mapa Dircom. Dirección estratégica de comunicación*. Bidireccional.

Castañeda, DI (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62–67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.10.004>

Castells, M. (2009). *El poder de la comunicación*. Prensa de la Universidad de Oxford.

Chasteauneuf, C. (2009). Estudio de caso. *Referencia Sabia*. [http://www.referenciasabia.com/estudio\\_de\\_caso.html](http://www.referenciasabia.com/estudio_de_caso.html)

Cornelissen, JP (2020). *Comunicación corporativa: Una guía de teoría y práctica* (6ª ed.). Publicaciones SAGE.

Creswell, JW (2014). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos* (4ª ed.). Publicaciones SAGE.

Cruz, M. (2020). *Diseños de investigación en ciencias sociales*. Editora Alfaomega Grupo.

Cutlip, SM, Center, AH y Broom, GM (2001). *Relaciones públicas efectivas*. Gestion 2000.

Daymon, C. y Holloway, I. (2010). *Métodos de investigación cualitativa en relaciones públicas y comunicaciones de marketing* (2ª ed.). Rutledge. <https://doi.org/10.4324/9780203859475>

Ecuador. Congreso Nacional. (2004). *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)*. Registro Oficial Suplemento No. 337. <https://www.registroficial.gob.ec>

Fombrun, CJ y Van Riel, CBM (2004). *Fama y fortuna: Cómo las empresas exitosas construyen reputaciones ganadoras*. Educación Pearson.

Freeman, RE (1984). *Gestión estratégica: Un enfoque basado en los stakeholders*. Minero.



GAD Municipal de Zamora. (2023). *Organigrama de la Institución* [Archivo PDF]. Recuperado de [https://zamora.gob.ec/wpfd\\_file/literal-a1-organigrama-de-la-instituci%E0%B8%82n-mar2023/](https://zamora.gob.ec/wpfd_file/literal-a1-organigrama-de-la-instituci%E0%B8%82n-mar2023/)

Gregorio, A. (2019). Comunicación del gobierno del Reino Unido: Los años de Cameron y su legado vigente. *Revisión de relaciones públicas*, 45 (2), 202–216. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.003>

Grunig, JE y Hunt, T. (1984). *Administración de relaciones públicas*. Holt, Rinehart y Winston.

Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa. Tomo II: Crítica de la razón funcionalista*. Tauro.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D. y Sriramesh, K. (2007). Definición de comunicación estratégica. *Revista Internacional de Comunicación Estratégica*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

Heath, RL y Coombs, WT (2006). *Las relaciones públicas actuales: Una introducción*. Publicaciones SAGE.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Ihlen, Ø. y Verhoeven, P. (2012). Relaciones públicas como construcción de sentido: Un nuevo marco teórico. *Investigación de relaciones públicas*, 1(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/2046147X11428556>

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Pearson Educación SA

Kaplan, AM y Haenlein, M. (2010). Usuarios del mundo, ¡uníos! Los retos y oportunidades de las redes sociales. *Horizontes empresariales*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Katz, D. y Kahn, RL (1978). *La psicología social de las organizaciones* (2ª ed.). Wiley.

Cocina, PJ y Schultz, DE (1999). Una comparación multipaís de la campaña de IMC. *Revista de investigación publicitaria*, 39(1), 21–21.

Ledingham, JA y Bruning, SD (2000). *Relaciones públicas como gestión de relaciones*. Rutledge.

McQuail, D. (2010). *Teoría de la comunicación de masas* (6ª ed.). Publicaciones SAGE.

Moreno, A., Navarro, C., Tench, R. y Zerfass, A. (2015). ¿Importa el uso de las redes sociales? La participación de las partes interesadas y su influencia en la reputación. *Revisión de relaciones públicas*, 41 (4), 560–568. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.07.002>

Percepción y Evaluación de la Comunicación del GAD Municipal de Zamora. (sf). *Documentos de Google*. Recuperado el 8 de febrero de 2025, de

<https://docs.google.com/forms/d/1dkt5BBQRUfqX0v7k3ViPouD2IreWkDYEHYAZRTNzGtK/edit>

Rodríguez, MRQ, Palacios, MMT y Barros, MRQ (2020). Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en el sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748–778. <https://doi.org/10.35381/rkv5i3.666>

Sánchez, J., & Murillo, D. (2021). *Métodos de evaluación del impacto comunicacional*. Editorial Universitaria.

Scott, DM (2013). *Las nuevas reglas del marketing y las relaciones públicas* (4ª ed.). Wiley.

Shannon, C. y Weaver, W. (1949). *La teoría matemática de la comunicación*. Prensa de la Universidad de Illinois.

Tench, R. y Yeomans, L. (2017). *Explorando las relaciones públicas y la comunicación gerencial* (4ª ed.). Pearson.

Van Riel, CB y Fombrun, CJ (2007). *Fundamentos de la comunicación corporativa: Implementación de prácticas para una gestión eficaz de la reputación*. Rutledge.

Wilcox, DL, Cameron, GT y Reber, BH (2015). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Pearson.

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. y Werder, KP (2018). Comunicación estratégica: Definición del campo y su contribución a la investigación y la práctica. *Revista Internacional de Comunicación Estratégica*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1497211>

## 11. Anexos

### Anexo 1. Validación de recolección de datos



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Unidad de Educación  
a Distancia y en Línea

#### IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

##### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Víctor Roberto Soto Lopes, titular de la Cédula/Pasaporte de Identidad N.º 1104888738 de profesión Docente y con estudios de postgrado en Comunicación Política, mención Transparencia Institucional.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento banco de preguntas para de los instrumentos a validar incluyen, guion de entrevistas semiestructuradas, guion de encuestas en línea, y matriz de análisis y de observación.

Estos instrumentos serán aplicados a una muestra compuesta por técnicos del departamento de comunicación y directivos municipales, para las entrevistas y la observación participante.

Las encuestas en línea se dirigirán a los ciudadanos representativos del cantón Zamora Chinchipe, y análisis de contenido a las redes sociales de la entidad. Su validación es fundamental para asegurar la relevancia y precisión en la recolección de datos que sustentarán esta investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

En Loja, a los 10 días del mes de octubre de 2024.

Evaluado por: Roberto Soto Lopes

C.I.: 1104888738

Firma:



VICTOR ROBERTO SOTO  
LOPES

Educamos para Transformar

## Anexo 2. Evaluación de banco de preguntas alcalde.



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Unidad de Educación  
a Distancia y en Línea

EVALUACIÓN DE BANCO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL ALCALDE DEL MUNICIPIO DE ZAMORA							
N.º de preguntas	Preguntas	E Excelente	B Bueno	M Mejorar	X Eliminar	C Cambiar	Observaciones
1	¿Cuáles son los objetivos estratégicos y valores del del Municipio Zamora?	X					
2	¿Cuáles son los principales sectores objetivo con los que se relaciona el municipio de Zamora?	X					
3	¿Cuáles son los principales proyectos de su administración?	X					
4	¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación en la estrategia de su gestión?	X					
5	¿Cuáles son los resultados que usted espera del departamento de Comunicación?	X					
6	¿Cómo participa el director de comunicación en la toma de decisiones del municipio de Zamora?	X					
7	¿Qué criterio le merecen los informes que recibe de comunicación?	X					

Añadir estas preguntas:

El director de comunicación es un asesor, o simplemente se dedica a hacer cobertura de las actividades que hace la entidad.

El director de comunicación articula estratégicamente con las demás dependencias de la institución.

El director de comunicación toma la iniciativa políticamente en las actividades de la institución para generar impacto de la población.

### Anexo 3. Evaluación de banco de preguntas Dircom.



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Unidad de Educación  
a Distancia y en Línea

#### JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías para evaluar son: Redacción, claridad, precisión, amplitud, congruencia y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

EVALUACIÓN DE BANCO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN							
N.º de preguntas	Preguntas	E Excelente	B Bueno	M Mejorar	X Eliminar	C Cambiar	Observaciones
1	¿Cómo está estructurado el departamento de comunicación del Municipio de Zamora?	X					
2	¿Cuáles son las principales funciones que realiza el departamento?	X					
3	¿Cómo participa usted en las decisiones del Municipio de Zamora?	X					
4	¿Qué fortalezas y limitantes reconoce usted en el equipo de comunicación?	X					
5	¿Existe un plan de comunicación en el Municipio de Zamora? De existir, ¿cuál fue el proceso de elaboración y sus principales características?	X					
6	¿Cuáles son los atributos de identidad que comunica el GAD de Zamora?	X					
7	¿Cuáles son los mensajes clave, conceptos y estilo comunicativo del GAD de Zamora?	X					
8	¿Cuáles son las estrategias, herramientas y canales que utiliza para gestionar la comunicación?			X			¿Cuál es la estrategia, tácticas y canales que utiliza para gestionar la comunicación?

Educamos para Transformar

## Anexo 4. Evaluación de banco de preguntas Dircom parte 2.



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Unidad de Educación  
a Distancia y en Línea

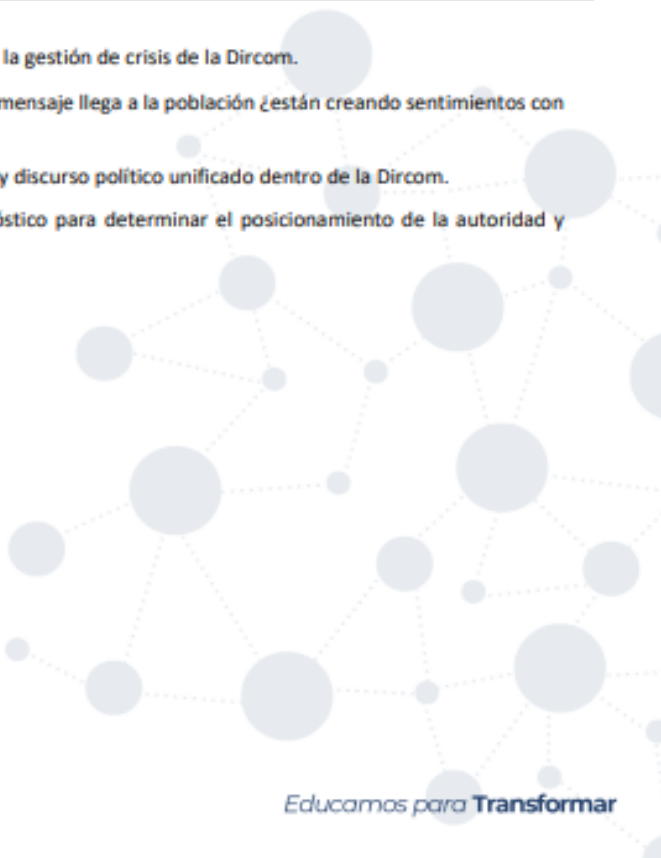
9	¿Cuáles son los principales objetivos comunicacionales del Municipio de Zamora?	X					
10	¿Cuáles son los públicos estratégicos o más importantes para el GAD de Zamora?	X					
11	¿Cuáles considera que han sido los resultados más relevantes que ha generado el departamento de comunicación?	X					
12	¿Cuáles son los indicadores que utiliza para medir el impacto de la comunicación?	X					
13	¿Qué métodos y herramientas utiliza para evaluar el impacto de las estrategias de comunicación?	X					
14	¿Cómo aportan los resultados comunicativos en la toma de decisiones del municipio de Zamora?	X					
15	¿A quiénes informa sobre la gestión de comunicación y qué contenidos tienen los informes de comunicación?	X					

Añadir al banco de preguntas, acerca de la gestión de crisis de la Dircom.

Dentro de la evaluación que realizan, el mensaje llega a la población ¿están creando sentimientos con las publicaciones.

Manejan matriz de líneas argumentales y discurso político unificado dentro de la Dircom.

¿Con qué frecuencia realizan un diagnóstico para determinar el posicionamiento de la autoridad y aceptación?



Educamos para **Transformar**

Anexo 5. Evaluación de banco de preguntas equipo de comunicación.



EVALUACIÓN DE BANCO DE PREGUNTAS PARA TÉCNICOS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN, GRUPO FOCAL							
N.º de preguntas	Preguntas	E Excelente	B Bueno	M Mejorar	X Eliminar	C Cambiar	Observaciones
1	¿Cuáles son las principales funciones que se realizan dentro del Departamento de Comunicación del municipio de Zamora?	X					
2	¿Conoce usted con claridad el rol o función que desempeña dentro del departamento de comunicación?	X					
3	¿Considera usted que cuenta con los conocimientos y habilidades de diagnóstico, planificación y evaluación de comunicación?	X					
4	¿Cuáles son las necesidades de capacitación que considera que se necesita para mejorar su trabajo?	X					
5	¿En el municipio de Zamora, existe un plan de comunicación? De existir, ¿cómo ayuda en la realización de su trabajo?	X					
6	¿Cuáles son los objetivos de comunicación del Municipio de Zamora?	X					
7	¿Cuáles son los públicos estratégicos o más importantes para el GAD de Zamora?	X					
8	¿Cómo cree usted que impacta la comunicación para beneficio del municipio de Zamora?	X					

Añadir estas preguntas:

¿Conoce las tácticas en cada uno de los eventos impartidos por la Dircom, o simplemente hacen una cobertura sin una orientación fija?

Anexo 6. Evaluación de banco de preguntas a la ciudadanía.



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Unidad de Educación  
a Distancia y en Línea

EVALUACIÓN DE BANCO DE PREGUNTAS PARA ENCUESTAS PARA PÚBLICOS DEFINIDOS POR LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS							
N.º de preguntas	Preguntas	E	B	M	X	C	Observaciones
		Excelente	Buena	Mejorar	Eliminar	Cambiar	
1	Al momento de escuchar el Municipio de Zamora, ¿qué palabras la relaciona en su mente?	X					
2	¿Califique los siguientes atributos con su relación al GAD Municipal? (las opciones dependen las respuestas a la pregunta 7 de la entrevista al Dircom)	X					
3	¿Cuáles son los principales proyectos que realiza el GAD Zamora?	X					
4	¿Por qué canal(es) conoce usted la gestión del municipio de Zamora? (opciones dependen de pregunta 9 del Dircom)	X					
5	Los mensajes emitidos por el GAD de Zamora han sido claros y comprensibles  (Muy de acuerdo, de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo)	X					
6	Señale un mensaje importante que recuerde del GAD de Zamora	X					
7	7. Determine cuál es la reputación que usted considera que tiene el GAD de Zamora (muy buena, buena, regular, mala, muy mala)	X					



Anexo 7. Matriz de recolección de datos en Facebook del GAD de Zamora.



**UNL**

Universidad Nacional de Loja

Unidad de Educación a Distancia y en Línea

**MATRICES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN REDES SOCIALES DEL GAD MUNICIPAL DE ZAMORA 2024 DEL 01 AL 15 DE AGOSTO															
RED SOCIAL FACEBOOK	Lun			Mart			Mier			Jueves			Vier...		
Número de publicaciones propias diarias	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3
Tema de la publicación															
Número de me gusta por publicación															
Número de compartidos por publicación															
Número de comentarios por publicación															
Tipo de comentario por publicación (positivo/neutro/negativo)															
Número de personas alcanzadas por publicación															
Recurso utilizado (imagen / video/ infografía / vivo / etc)															

Evaluado por: Roberto Soto Lopes

C.I.: 1104888738 Firma:

Educamos para Transformar

Anexo 8. Matriz de recolección de datos Instagram del GAD de Zamora.



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Unidad de Educación  
a Distancia y en Línea

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN REDES SOCIALES DEL GAD MUNICIPAL DE ZAMORA 2024 DEL 01 AL 15 DE AGOSTO															
RED SOCIAL INSTAGRAM	Lun			Mart			Mier			Jueves			Vier...		
Número de publicaciones propias diarias	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3
Tema de la publicación															
Número de me gusta por publicación															
Número de compartidos por publicación															
Número de comentarios por publicación															
Tipo de comentario por publicación (positivo/neutro/negativo)															
Número de personas alcanzadas por publicación															
Recurso utilizado (imagen / video/ infografía / vivo / etc)															

Evaluado por: Roberto Soto Lopes

C.I.: 1104888738 Firma:



Anexo 9. Matriz de recolección de datos TikTok del GAD de Zamora.



**UNL**

Universidad Nacional de Loja

Unidad de Educación a Distancia y en Línea

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN REDES SOCIALES DEL GAD MUNICIPAL DE ZAMORA 2024 DEL 01 AL 15 DE AGOSTO															
RED SOCIAL TIKTOK	Lun			Mart			Mier			Jueves			Vier...		
Número de publicaciones propias diarias	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3	Pub 1	Pub 2	Pub 3
Tema de la publicación															
Número de me gusta por publicación															
Número de compartidos por publicación															
Número de comentarios por publicación															
Tipo de comentario por publicación (positivo/neutro/negativo)															
Número de personas alcanzadas por publicación															
Recurso utilizado (imagen / video/ infografía / vivo / etc)															

Evaluado por: Roberto Soto Lopes

C.I.: 1104888738

Firma:




VICTOR ROBERTO SOTO LOPEZ



Educamos para Transformar

Anexo 10. Oficio solicitud proyecto investigativo.

 **unl** | Universidad Nacional de Loja

Unidad de Educación a Distancia y en Línea

Zamora 13 de noviembre de 2024


Señor

Víctor Manuel González Salinas

Alcalde del Cantón Zamora

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora

Ciudad

 **GAD MUNICIPAL DE ZAMORA**  
Trámite N° \_\_\_\_\_ Hora: 15:00  
**15 NOV 2024**  
N° Hojas: \_\_\_\_\_ R: NU  
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

**Asunto:** Solicitud de autorización para desarrollar proyecto de investigación en el Departamento de Comunicación del GAD Municipal de Zamora.


De mi consideración,

Reciba un cordial saludo. Me dirijo a usted con el propósito de solicitar autorización para llevar a cabo un proyecto de investigación titulado, "Análisis de la estructura comunicativa del GAD Municipal de Zamora 2024" en el Departamento de Comunicación de la institución que usted dirige. Este proyecto forma parte de los requisitos académicos exigidos para la obtención de mi título de grado en la carrera de Comunicación de la Universidad Nacional de Loja.

El estudio tiene como objetivo principal analizar y comprender los procesos y estrategias comunicativas implementadas por el GAD Municipal de Zamora, evaluando su efectividad en el cumplimiento de sus funciones institucionales y en la interacción con la ciudadanía. La ejecución de esta investigación requerirá de acceso a documentos, entrevistas con personal clave y observación de los procesos de comunicación interna y externa, siempre respetando los protocolos y normativas de confidencialidad establecidas por el GAD Municipal.

Por lo tanto, agradecería que considere la posibilidad de otorgar la autorización correspondiente, facilitando el acceso a la información y recursos necesarios para el desarrollo efectivo de este estudio. Quedo a su disposición para coordinar cualquier aspecto adicional, y le agradezco de antemano su apoyo para el cumplimiento de este proyecto de investigación, que será beneficioso tanto en mi formación profesional como en el fortalecimiento de las prácticas comunicativas del municipio.

Atentamente,



Gisela Cecibel Siranula Zaruma  
Estudiante de la Carrera de Comunicación  
Universidad Nacional de Loja  
0981431549  
gisela.siranula@unl.edu.ec

Anexo 11. Matriz entrevista alcalde.

<b>Categoría</b>	<b>Tema</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Palabras Clave</b>
<b>Desempeño Comunicativo</b>	<b>Identidad Comunicativa</b>	¿Cuáles son los objetivos estratégicos y valores de la organización del Municipio?	Transparencia, honestidad
	<b>Discurso (Concepto/Estilo)</b>	¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación en la estrategia de su gestión?	Mensajes claros, estilo accesible, información de proyectos, orgullo ciudadano.
	<b>Interacción</b>	¿Cuáles son los principales sectores objetivo con los que se relaciona la organización?	Redes sociales, Facebook, interacción ciudadana, comentarios, participación activa.
<b>Estructura del Departamento</b>	<b>Perfil Profesional</b>	¿Cuáles son los resultados que usted espera del departamento de Comunicación?	Equipo calificado, experiencia en diseño y audiovisual, necesidad de capacitaciones digitales.
	<b>Funciones</b>	¿Cuáles son las principales actividades que usted reconoce del director de comunicación?	Informes, supervisión, campañas informativas, delimitación de funciones.
	<b>Posición dentro de la Organización</b>	¿Cómo participa el director de comunicación en la toma de decisiones de la organización?	No participa en decisiones estratégicas
	<b>Identidad Comunicativa</b>	¿Cuáles son los principales proyectos de su administración?	Gobierno transparente, proyectos emblemáticos, compromiso con desarrollo.
<b>Impacto Comunicativo</b>	<b>Evaluación del Discurso</b>	¿Qué criterio le merecen los informes que recibe de comunicación?	Sin métricas formales, aceptación ciudadana, necesidad de indicadores.
	<b>Interacción con Públicos</b>	¿Cuáles son los principales sectores objetivo con los que se relaciona la organización?	Medios tradicionales, mingas comunitarias, diversificación, inclusión de sectores vulnerables.
<b>Reputación Institucional</b>		¿Cuáles son los resultados que usted espera del departamento de Comunicación?	Transparencia, cumplimiento, mensajes claros, diversidad de opiniones, confianza variable.



## Anexo 12. Matriz entrevista dircom.

Categoría	Tema	Pregunta	Respuesta (Entrevista al Dircom)	Palabras Clave
Desempeño Comunicativo	Identidad Comunicativa	¿Cuáles son los atributos de identidad que comunica el GAD de Zamora?	El GAD comunica transparencia, honestidad y cercanía, enfocándose en resaltar logros y proyectos como base de su identidad institucional.	Transparencia, honestidad, cercanía, logros, identidad institucional.
	Discurso (Concepto/Estilo)	¿Cuáles son los mensajes clave, conceptos y estilo comunicativo del GAD de Zamora?	Mensajes centrados en logros y proyectos, con un estilo claro, directo y accesible para todos los públicos.	Mensajes clave, proyectos, confianza, estilo claro, accesible.
	Interacción	¿Cuáles son los públicos estratégicos o más importantes para el GAD de Zamora?	Ciudadanos del cantón, medios de comunicación locales, líderes comunitarios y actores estratégicos de sectores específicos.	Públicos estratégicos, ciudadanos, medios locales, líderes comunitarios.
Estructura del Departamento	Perfil Profesional	¿Cuáles son las fortalezas y limitantes que reconoce en el equipo de comunicación?	Equipo calificado en áreas de diseño y audiovisual, pero con necesidad de capacitación en herramientas digitales avanzadas.	Fortalezas, limitantes, capacitación, herramientas digitales, diseño, audiovisual.
	Funciones	¿Cuáles son las principales funciones que realiza el departamento?	Monitoreo de medios, supervisión de contenidos, diseño de campañas y gestión de redes sociales.	Monitoreo, supervisión, campañas, redes sociales.
	Posición dentro de la Organización	¿Cómo participa usted en las decisiones del Municipio de Zamora?	Participación limitada en decisiones estratégicas. El departamento recibe instrucciones de otras áreas sin integrar plenamente sus criterios comunicativos.	Participación limitada, toma de decisiones, integración limitada.
Impacto Comunicativo	Identidad Comunicativa	¿Cuáles son los objetivos comunicacionales del Municipio de Zamora?	Mantener informada a la ciudadanía, fomentar participación y reforzar la imagen institucional.	Objetivos, informar, participación, imagen institucional.
	Evaluación del Discurso	¿Qué indicadores utiliza para medir el impacto de la comunicación?	No existen indicadores formales. La evaluación se basa en métricas simples de redes sociales y reportes ocasionales.	Indicadores, métricas, redes sociales, reportes.
	Interacción con Públicos	¿Qué métodos y herramientas utiliza para evaluar el impacto de las estrategias comunicacionales?	Métodos limitados, utilizando métricas básicas en redes sociales y sin un proceso regular de evaluación sistemática.	Métodos, evaluación, métricas, redes sociales.
Desempeño Comunicativo	Estrategias y Canales	¿Cuáles son las estrategias, herramientas y canales que utiliza para gestionar la comunicación?	Utilizamos redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) como canales principales, además de boletines de prensa y medios locales para ampliar el alcance.	Redes sociales, boletines, medios locales, comunicación digital.
	Objetivos Comunicacionales	¿Cuáles son los principales objetivos comunicacionales del Municipio de Zamora?	Informar sobre la gestión municipal, fortalecer la imagen institucional y promover la participación ciudadana en programas y proyectos.	Información, imagen institucional, participación ciudadana, gestión municipal.
Interacción	Públicos Estratégicos	¿Cuáles son los públicos estratégicos o más importantes para el GAD de Zamora?	La ciudadanía en general, líderes comunitarios, medios de comunicación y sectores estratégicos como comerciantes y productores locales.	Ciudadanía, líderes comunitarios, medios, sectores estratégicos.
Impacto Comunicativo	Resultados Comunicativos	¿Cuáles considera que han sido los resultados más relevantes que ha generado el departamento de comunicación?	Aumento del alcance en redes sociales, mayor interacción con la ciudadanía y mejora en la imagen del GAD en temas de transparencia.	Alcance, interacción, percepción, transparencia.
	Indicadores de Impacto	¿Cuáles son los indicadores que utiliza para medir el impacto de la comunicación?	Se analiza en redes sociales, número de interacciones, alcance de publicaciones y asistencia a eventos institucionales.	Interacciones, alcance, asistencia.
	Evaluación de Estrategias	¿Qué métodos y herramientas utiliza para evaluar el impacto de las estrategias comunicacionales y con qué frecuencia se aplica?	Se revisan métricas digitales.	Métricas, encuestas, evaluación, frecuencia.
	Toma de Decisiones	¿Cómo aportan los resultados comunicativos en la toma de decisiones de la organización?	Los datos recopilados permiten ajustar campañas, mejorar la comunicación con la ciudadanía.	Ajuste de campañas, comunicación con ciudadanía, estrategia institucional.
	Gestión de Comunicación	¿A quiénes informa sobre la gestión de comunicación y qué contenidos tienen los informes de comunicación?	Se informa al alcalde y a las direcciones municipales con reportes sobre impacto, alcance de campañas y percepción ciudadana.	Informes, impacto, reportes, percepción ciudadana.

### Anexo 13. Matriz entrevista Técnico 1

Categoría	Tema	Pregunta	Respuesta (Entrevista a Óscar LIC. COMUNICACION)	Palabras Clave
Estructura del Departamento	Funciones	¿Cuáles son las principales funciones que se realizan dentro del Departamento de Comunicación del municipio de Zamora?	Las funciones principales incluyen cobertura de eventos, diseño de material gráfico, gestión de redes sociales y monitoreo de medios.	Cobertura de eventos, diseño gráfico, redes sociales, monitoreo de medios.
	Perfil Profesional	¿Conoce usted con claridad el rol o función que desempeña dentro del departamento de comunicación?	Sí, se identifica con su rol como responsable de diseño gráfico y apoyo en la producción audiovisual, aunque señala una sobrecarga de actividades.	Diseño gráfico, producción audiovisual, rol claro, sobrecarga.
	Perfil Profesional	¿Considera usted que cuenta con los conocimientos y habilidades de diagnóstico, planificación y evaluación de comunicación?	Indicó que tiene habilidades en diagnóstico y diseño, pero que necesita fortalecerse en planificación estratégica y evaluación de impacto.	Conocimientos, habilidades, diagnóstico, planificación, evaluación, fortalecimiento.
	Fortalezas y Limitantes	¿Cuáles son las necesidades de capacitación que considera que se necesitan para mejorar su trabajo?	Capacitación en herramientas digitales avanzadas, diseño de campañas estratégicas y análisis de métricas de redes sociales.	Capacitación, herramientas digitales, diseño de campañas, análisis de métricas.
Impacto Comunicativo	Identidad Comunicativa	¿En la organización, existe un plan de comunicación? De existir, ¿cómo ayuda en la realización de su trabajo?	Indicó que no conoce de un plan formal, pero que las directrices que recibe se enfocan en proyectos y en priorizar necesidades comunicativas inmediatas.	Plan de comunicación, directrices, proyectos, necesidades inmediatas.
	Objetivos Comunicacionales	¿Cuáles son los objetivos de comunicación del Municipio de Zamora?	Informar sobre los avances y proyectos municipales, fomentar la participación ciudadana y fortalecer la imagen institucional.	Informar, participación ciudadana, imagen institucional.
	Interacción	¿Cuáles son los públicos estratégicos o más importantes para el GAD de Zamora?	Ciudadanos, medios locales y actores comunitarios son los principales públicos estratégicos del GAD.	Ciudadanos, medios locales, actores comunitarios, públicos estratégicos.
	Impacto Comunicativo	¿Cómo cree usted que impacta la comunicación para beneficio del municipio de Zamora?	Señaló que la comunicación mejora la percepción ciudadana, promueve confianza y refuerza la conexión entre la institución y la comunidad.	Percepción ciudadana, confianza, conexión, beneficio.

Anexo 14. Matriz entrevista Técnico 2.

<b>Categoría</b>	<b>Tema</b>	<b>Palabras Clave</b>
<b>Estructura del Departamento</b>	<b>Funciones</b>	Producción audiovisual, edición, cobertura de eventos, archivos multimedia.
	<b>Perfil Profesional</b>	Rol claro, productor audiovisual, coordinación, cumplimiento de objetivos.
	<b>Perfil Profesional</b>	Habilidades técnicas, diagnóstico, planificación, evaluación, carencias.
	<b>Fortalezas y Limitantes</b>	Capacitación, producción audiovisual, herramientas de edición, optimización de contenido.
<b>Impacto Comunicativo</b>	<b>Identidad Comunicativa</b>	Plan de comunicación, directrices, necesidades inmediatas, instrucciones.
	<b>Objetivos Comunicacionales</b>	Contenido visual, informar, ciudadanía, proyectos, logros.
	<b>Interacción</b>	Ciudadanía, líderes comunitarios, públicos clave, contenido audiovisual.
	<b>Impacto Comunicativo</b>	Videos institucionales, conexión emocional, transparencia, progreso.



## Anexo 15. Certificación del Abstract



Secretaría de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Quito, 18/02/2025

### CERTIFICADO DE REGISTRO DE TÍTULO

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, certifica que PUCHAICELA LEON GABRIELA ELIZABETH, con documento de identificación número 1103756316, registra en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), la siguiente información:

Nombre: PUCHAICELA LEON GABRIELA ELIZABETH  
Número de documento de identificación: 1103756316  
Nacionalidad: Ecuador  
Género: FEMENINO

#### Título(s) de cuarto nivel o posgrado

Número de registro	1050-2021-2321338
Institución de origen	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
Institución que reconoce	
Título	MAGISTER EN EDUCACION MENCIÓN EN PEDAGOGIA
Tipo	Nacional
Fecha de registro	2021-06-30
Área o Campo de	EDUCACION
Observaciones	

Título(s) de tercer nivel de grado

Número de registro	1008-2018-1927694
Institución de origen	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Institución que reconoce	
Título	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESPECIALIDAD DE: IDIOMA INGLES
Tipo	Nacional
Fecha de registro	2018-01-30
Área o Campo de	EDUCACION
Observaciones	

Título(s) de tercer nivel de grado

Número de registro	1008-2016-1719207
Institución de origen	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Institución que reconoce	
Título	INGENIERA COMERCIAL
Tipo	Nacional
Fecha de registro	2016-08-05
Área o Campo de	CIENCIAS SOCIALES, EDUCACION COMERCIAL Y DERECHO
Observaciones	

**OBSERVACIÓN:**

- Los títulos de tercer nivel de grado ecuatorianos están habilitados para el ingreso a un posgrado.
- Los títulos registrados tanto nacionales como extranjero han sido otorgados por instituciones de educación superior vigentes al momento de la emisión de la titulación.
- El cambio de nivel de formación de educación superior de los títulos técnicos y tecnológicos emitidos por instituciones de educación superior nacionales se ejecutó en cumplimiento a la Disposición Transitoria Octava de la Ley Orgánica Reformatoria a la LOES, expedida el 2 de agosto de 2018.

**IMPORTANTE:** La información proporcionada en este documento es la que consta en el SNIESE, que se alimenta de la información suministrada por las instituciones del sistema de educación superior, conforme lo disponen los artículos 126 y 129 de la Ley Orgánica de Educación Superior y 56 de su Reglamento. El reconocimiento/registro del título no habilita al ejercicio de las profesiones reguladas por leyes específicas, y de manera especial al ejercicio de las profesiones que pongan en riesgo de modo directo la vida, salud y seguridad ciudadana conforme el artículo 104 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Según la Resolución RPC-SO-16-No.256-2016.

En caso de detectar inconsistencias en la información proporcionada de titulaciones nacionales, se recomienda solicitar a la institución de educación superior nacional que emitió el título, la rectificación correspondiente y de ser una titulación extranjera solicitar la rectificación a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Para comprobar la veracidad de la información proporcionada, usted debe acceder a la siguiente dirección:  
[www.educacionsuperior.gob.ec](http://www.educacionsuperior.gob.ec)



Ramiro Santiago Freire Cedeño  
Director de Registro de Títulos

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



GENERADO: 18/02/2025 10.15 PM