



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG  
Facultad de Estudios de Postgrados**

**Tesis en opción al título de Magíster en:  
Marketing y Dirección de Empresas**

**Tema de Tesis:  
Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para el Gobierno  
Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas**

**Autor:  
Ing. Errol Orlando Machado Álvarez**

**Director de Tesis:  
Ec. Andrés Hernández Lavayen, MSc.**

**Mayo 2018  
Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA Y ORIGINALIDAD**

Por la presente declaro bajo la solemnidad de juramento, que soy el único autor de la tesis **“PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS PERIODO 2016-2019”** que presento como requisito previo para acceder al grado académico de **MAGISTER EN MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL**. La tesis es original en su formulación conceptual, procedimientos de investigación, desarrollo del aparato demostrativo, análisis de los resultados y conclusiones, a excepción de referencias, conceptos, procedimientos, datos o afirmaciones provenientes de otros trabajos, en cuyo caso han sido citados en forma textual o implícita según el caso.

Declaro además que este trabajo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, u organización pública o privada, ni lo será sin hacer expresa mención a su condición de tesis presentada por mí y bajo mi autoría en esta institución.

Guayaquil, febrero 9 del 2017

---

**Errol Orlando Machado Álvarez**

**0917802159**

## DEDICATORIA

A **Dios** por otorgarme la sabiduría y comprensión que hicieron realidad la culminación con éxito del presente proyecto de grado, y también a mis padres que con su apoyo incansable me proporcionaron las herramientas necesarias durante mis años de estudio

***Errol Machado***

## AGRADECIMIENTO

A dos mujeres muy importantes en mi vida sin las cuales no hubiera sido posible la culminación con éxito del presente trabajo. A mi **madre** que con su apoyo día tras día y su sacrificio fue un pilar fundamental sobre el que edifique mi familia, y a mi **esposa** que me regaló lo más preciado, nuestra hermosa hija, quien me alentó con su apoyo incansable y tesón sin la que no hubiera sido posible esto, a ellas mi agradecimiento eterno y respeto por tan encomiable labor.

***Errol Machado***

# ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y ORIGINALIDAD	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE ANEXOS	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	2
Situación problemática	2
Formulación del problema de investigación	4
Preguntas de investigación	4
Objetivo	5
Justificación y viabilidad	5
CAPITULO I MARCO TEÓRICO	7
1.1.    Antecedentes del estudio	7
1.2.    Marco teórico	9
1.2.1.    Planeamiento estratégico: Conceptos	9
1.2.2.    Propósito y beneficios del Planeamiento Estratégico	10
1.2.3.    Etapas de la Planeación Estratégica	12
1.2.4.    Comunicación	13
1.2.4.1.    Comunicación Organizacional	15
	V

1.2.4.2.	Actividad comunicativa de la institución	16
1.2.4.3.	El comunicador estratega	17
1.2.4.4.	El ciudadano como centro de la gestión administrativa	18
1.2.5.	Comunicación pública	19
1.2.5.1.	Estructuras comunicativas municipales	20
1.2.5.2.	Un modelo de comunicación municipal desde la gestión integrada	21
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO		24
2.1.	Modalidad y tipo de la investigación	24
2.1.1.	Modalidad de la investigación	24
2.2.	Tipo de Investigación	25
2.3.	Métodos	25
2.4.	Variables	26
2.5.	Población y muestra	27
2.6.	Técnicas	28
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS		31
3.1.	Análisis situacional	31
3.2.	Resultados del Grupo Focal	35
3.2.1.	Hallazgos relevantes.	41
3.3.	Resultados de las encuestas	43
3.4.	Discusión de resultados	59
CAPITULO IV PROPUESTA		60
4.1.	Presentación	60
4.2.	Marco legal	61
4.2.1.	La Constitución del Ecuador	61
4.2.2.	El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización	61

4.2.3.	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)	61
4.2.4.	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas	62
4.3.	Objetivos	63
4.3.1.	Objetivo General	63
4.3.2.	Objetivos Específicos	63
4.4.	Diagnóstico de la comunicación organizacional del GADM Salinas	63
4.4.1.	Metodología del Análisis DAFO	63
4.4.2.	FODA Estratégico	64
4.5.	Plan de actuación	66
4.5.1.	PROGRAMA 1 Maximización del desempeño y la productividad del Departamento de Comunicación del GADM Salinas	66
4.5.2.	PROGRAMA 2 Fortalecimiento de la cultura corporativa en el GADM Salinas	72
4.5.3.	PROGRAMA 3 Mejoramiento de la comunicación interna	76
4.5.4.	PROGRAMA 4 Comunicación a la ciudadanía de los diferentes servicios que brinda EL GADM Salinas	80
4.5.5.	PROGRAMA 5. Contratación de un centro de llamadas (Call Center) como medio de comunicación entre el municipio y la comunidad	85
4.5.6.	PROGRAMA 6. Mejoramiento de la página web institucional	98
4.5.7.	Resumen del costo total de los proyectos	103
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Finalidad, ámbito y objetivos de sistema de participación ciudadana	62
Tabla 2. Metodología del Análisis DAFO	64
Tabla 3. FODA Estratégico	65
Tabla 4. Las atribuciones y responsabilidades	68
Tabla 5. Funciones del área de Relaciones Públicas	69
Tabla 6. Prensa publicidad	70
Tabla 7. Maximización del desempeño y la productividad del Departamento de Comunicación del GADM Salinas	71
Tabla 8. Plan de capacitación laboral	74
Tabla 9. Fortalecimiento de la cultura corporativa en el GADM Salinas	75
Tabla 10. Esquema de reuniones eficaces	77
Tabla 11. Fortalecimiento de la cultura corporativa en el GADM Salinas	79
Tabla 12. La publicidad institucional municipal	82
Tabla 13. COMUNICACIÓN A LA CIUDADANÍA DE LOS DIFERENTES SERVICIOS QUE BRINDA EL GADM SALINAS	84
Tabla 14. Población por área, según provincia, cantón y parroquia de empadronamiento	92
Tabla 15. Índice de crecimiento poblacional	92
Tabla 16. Proyección de crecimiento de habitantes	93
Tabla 17. Foco de estudio según edad	93
Tabla 18. Presupuesto de Contact Center	95
Tabla 19. Emisora radial	96
Tabla 20. Contratación de un centro de llamadas (Call Center) como medio de comunicación entre el municipio y la comunidad	90
Tabla 21. Mejoramiento de la página web institucional	102
Tabla 22. Presupuesto total	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Estructura orgánica	67
Gráfico 2.	Afiches y salvapantallas	73
Gráfico 3.	Volantes	81
Gráfico 4.	Stand publicitario	83
Gráfico 5.	Redes de difusión Contact center	86
Gráfico 6.	Proceso de cotización	88
Gráfico 7.	Botón procesos y servicios	98
Gráfico 8.	Icono Balcón d servicios	99
Gráfico 9.	Icono Guía de tramite	100
Gráfico 10.	Portal de Tramites municipales	100

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Modelo de comunicación municipal	110
Anexo 2	Entrevista en profundidad	111
Anexo 3	Grupos Focales	113
Anexo 4	Parámetros de la encuesta	114
Anexo 5	Fotos de entrevistas y encuestas	119
Anexo 6	Oficios para Trabajo de Campo	121

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio se orienta a diseñar un plan estratégico de comunicación organizacional mediante el estudio sistemático que permita la optimización de la gestión informativa y publicitaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Salinas, para lograr tal propósito es necesario fundamentar las principales perspectivas de la Comunicación Organizacional para la gestión de organismos públicos; diagnosticar el estado actual que presenta la comunicación municipal externa e interna: determinar las expectativas que tiene la ciudadanía y el personal que labora en esta institución. La capacidad de comunicarse con eficacia es una habilidad inherente y necesaria del ámbito laboral, la comunicación efectiva, eficaz, clara y oportuna es la clave para la buena comprensión de mensajes, el buen desempeño de los colaboradores y por supuesto, la proyección de la imagen e identidad del municipio. No establecer adecuadamente acciones de comunicación organizacional, implica no poder llegar a cumplir con las metas que toda institución se propone, por lo que se hace indispensable planificar adecuadamente tales acciones para que contribuyan a un mejor desempeño comunicacional. La metodología desarrollada en este estudio se encuadra en un diseño de investigación con enfoques cualitativo y cuantitativo para dar respuesta a la interrogante planteada en el estudio. La investigación de campo se direcciona a la sistematización del problema, en la que se utiliza las técnicas de la encuesta y la entrevista, que, al ser aplicadas, sus resultados establecieron que la incorporación de efectivas estrategias comunicativas hace prever una mejora en el desarrollo de la comunicación interna, así como una adecuada proyección externa de la imagen municipal.

**PALABRA CLAVES:** Plan estratégico - Comunicación Organizacional –  
Gestión informativa

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to design a strategic organizational communication plan through a systematic study that allows the optimization of the information and advertising management of the Decentralized Autonomous Government of the Municipality of Salinas, to achieve this purpose it is necessary to base the main perspectives of the Organizational Communication for the management of public bodies; Diagnose the current state of the external and internal municipal communication: determine the expectations of citizens and staff working in this institution. The ability to communicate effectively is an inherent and necessary skill of the workplace, effective, clear and timely communication is the key to good understanding of messages, good performance of employees and of course, the projection of the image and identity of the municipality. Not to adequately establish organizational communication actions, implies not being able to achieve the goals that every institution proposes, reason why it is indispensable to adequately plan such actions to contribute to a better communication performance. The methodology developed in this study is based on a research design with qualitative and quantitative approaches to answer the question raised in the study. Field research is directed to the systematization of the problem, using the techniques of the survey and interview, which, when applied, their results established that the incorporation of effective communicative strategies makes it possible to anticipate an improvement in the development of the internal communication, as well as an adequate external projection of the municipal image.

**KEY WORD:** Strategic Plan - Organizational Communication - Information Management

# INTRODUCCIÓN

El estudio sobre “Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas periodo 2016-2019” tiene como propósito brindar acciones encaminadas a mejorar la información tanto interna como externa. La comunicación interna se constituye en un conjunto de actividades dirigidas a promover la comunicación de una organización con sus miembros. Mientras que la comunicación exterior se encamina a mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos. La presente investigación está estructurada por capítulos, tal como se indica a continuación:

Capítulo I. Marco teórico: Se refiere a los fundamentos teóricos que sustentan el estudio. En él se describen las variables, encaminadas a proveer un marco de acción para el desarrollo de la comunicación organizacional del GADM de Salinas.

Capítulo II. Marco metodológico: Se relaciona con las estrategias metodológicas que encauzan el desarrollo de la investigación, se emplean los análisis cuantitativos y cualitativos con el objeto de dar solución a los problemas planteados; el tipo de investigación es documental - Bibliográfica y de campo, con métodos deductivo e inductivo que permiten identificar las causas y efectos del problema.

Capítulo III. Análisis e interpretación de los resultados. El capítulo considera el análisis de las técnicas aplicadas en la investigación de campo. Sus resultados se encaminan a dar solución a la problemática planteada.

Capítulo IV. Propuesta: Se describe la solución del problema, cuyo objetivo es Mejorar la comunicación organizacional del GADM Salinas mediante estrategias comunicaciones que contribuyan a la optimización de la información.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **Situación problemática**

El termino comunicación debe circunscribirse como un proceso mediante el cual dos o más personas intercambian juicios, ideas, criterios, mensajes, pensamientos y sentimientos utilizando un lenguaje común. Ello implica lo fundamental de las relaciones personales; como en toda su dimensión, en su entorno, sus públicos internos, externos y mixtos en una institución. La estrategia dentro de una institución, implica una planificación diseñada que apunte a establecer rutas adecuadas para lograr los objetivos o metas propuestas.

La comunicación estratégica, dentro de una organización, implica todo un proceso interactivo, con visión y misión, análisis de su entorno y una verdadera planificación, que describa todo un conjunto de actividades debidamente establecidas y seleccionadas que permita cumplir exitosamente sus objetivos. No establecer de manera correcta los parámetros que se establecen en una planificación estratégica de comunicación organizacional, implica no poder llegar a cumplir con la meta que toda institución se propone, y si esta presta servicios a la comunidad, como es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Salinas, todos los ofrecimientos que se quiera poner a disposición de una población serán deficientes.

El proceso comunicacional debe determinar de forma correcta los diagnósticos correspondientes y los indicadores que deberían haberse establecidos. Implica una política eficiente en la aplicación de los canales, mensajes y todo el conjunto de actividades que el proceso requiere. Pero el control interno de sus públicos no supone haber solucionado los problemas comunicacionales, al contrario, los objetivos se asientan en los públicos externos, en los beneficiarios del servicio que presta el GADM Salinas.

El cantón Salinas tiene una población de 68.675 de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) 2010, del cual 34.719 pertenece al

área urbana y 33.956 al área rural. Más del 50% de la población no tiene conocimiento de los servicios que oferta el municipio, debido a que el sistema de comunicación externa es deficiente e irregular. El GADM Salinas utiliza la radio mayormente para mantener informada a la ciudadanía, pero de acuerdo al estudio realizado solo el 51% de la población salinense emplea este medio de comunicación para difundir las acciones que realiza la municipalidad. Hay un 49% de la población que oscila entre 18 a 45 años que disponen continuamente de las redes sociales para informarse e interactuar continuamente con los prestadores de servicios en general.

Con respecto a la información que emite el GADM Salinas, en el estudio se pudo observar que el 48% de la población que habita en este cantón establece que no es precisa, completa, relevante ni oportuna. Esta percepción de la ciudadanía puede originarse en la falta de herramientas técnicas para llevar a cabo un adecuado sistema de comunicación; tal como indica el 48% del contribuyente, que los canales de información muy pocas veces están visibles y son de difícil comprensión. Otro de los problemas que presenta el GADM Salinas, es la poca socialización que existe de los servicios que la institución ofrece. La investigación determinó que el 39% desconoce las acciones que realiza la entidad. El municipio no sólo es una instancia de administración urbana, la función municipal está en la coordinación al interior del municipio, debe de proyectar una imagen coherente, sobre la base de un mensaje claro.

La comunicación es un elemento esencial del accionar municipal, por ser el órgano estatal más cercano a la sociedad civil; sin embargo, hoy hay un progresivo proceso de distanciamiento entre municipio y ciudadanía, lo cual obliga a redefinir la comunicación municipal con estrategias encaminadas a brindar un excelente servicio público basado en un adecuado diagnóstico, que mida el nivel de aceptación de todo un conjunto de informaciones diseñadas para establecer las áreas, requisitos, parámetros y demás formas de servicios, con el propósito de que haya un eficaz manejo de todos los recursos, y en la recepción de los mensajes.

Los empíricos procesos adoptados por el GADM Salinas no contribuyen a mejorar la gestión comunicativa entre la institución municipal con la ciudadanía. Los usuarios no conocen en su totalidad los servicios que presta la municipalidad, los canales en que se emite el mensaje no son del todo apropiados, no cumple con las expectativas de la comunidad. Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna inciden negativamente sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, cuya consecuencia es el pobre desempeño laboral en las funciones asignadas al personal. Además, una inadecuada comunicación se ve reflejada en los conflictos que presenta el personal en cuanto al manejo de la información, debido a que la organización no posee una planificación que conlleve a mejorar y fortalecer la comunicación.

Las falencias que existe en el ambiente interno del GADM Salinas en relación a la comunicación, afecta a la buena gestión en la Relaciones Públicas, las mismas que constituyen un conjunto de métodos que se encaminan a lograr comprensión, interés y apoyo del público hacia la institución. Esta causa que origina el problema tiene su efecto en la percepción que tienen los ciudadanos sobre la información que emite el GADM Salinas. Tal información es pobre, no hay calidad, cantidad ni oportunidad; los recursos multimedia que deberían acompañar a los temas, la velocidad con que se deberían actualizar las noticias y la forma cómo podrían ser buscados los datos no son los apropiados. Por tanto, es evidente que el GADM Salinas no ha formulado un plan de comunicación estratégica organizacional, que permita difundir de manera adecuada, eficiente y eficaz, los servicios que prestan a la ciudadanía.

### **Formulación del problema de investigación**

¿Cómo incide un plan estratégico de comunicación organizacional en los públicos internos y externos del GADM Salinas?

### **Preguntas de investigación**

¿Cómo afecta la comunicación organizacional en la gestión pública?

¿Cuál es el estado actual que presenta la comunicación municipal externa e interna en el GADM Salinas?

¿Cuáles son las herramientas que se deben de utilizar como canales de comunicación entre la ciudadanía y el GADM Salinas?

¿Cuáles son las estrategias comunicacionales que orienten a una mayor difusión de los servicios que ofrece el GADM Salinas a todos sus públicos?

## **Objetivo**

### **Objetivo general**

Determinar cómo incide un plan estratégico de comunicación organizacional en el GADM Salinas mediante el estudio sistemático que permita la optimización de la gestión comunicacional.

### **Objetivos específicos**

- Analizar cómo afecta la comunicación organizacional en la gestión del organismo público.
- Diagnosticar cuál es el estado actual que presenta la comunicación municipal externa e interna en el GADM Salinas.
- Determinar cuáles son las herramientas que se deben de utilizar como canales de comunicación entre la ciudadanía y el GADM Salinas
- Determinar las estrategias comunicacionales que orienten a una mayor difusión de los servicios que ofrece el GADM Salinas a todos sus públicos.

### **Justificación y viabilidad**

La importancia de un plan de comunicación estratégica organizacional radica en brindar al área de comunicación del GADM Salinas un conjunto de actividades minuciosamente planificadas, técnicamente sustentada y sostenible, en todo el contexto comunicacional, que permita su aplicación con el fin de que se realicen las tareas de manera eficiente y eficaz, buscando otorgar un servicio de atención de excelencia a la comunidad.

El estudio se sustenta en los principios planteados en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, entre el que se encuentra la participación ciudadana, que supone un cambio sustancial en la comunicación municipal tanto interna como externa. La participación es un derecho cuyo ejercicio corresponde a la ciudadanía y representa para el gobierno un deber de información, tal como lo establece el Código en mención en su artículo 303 al indicar que: “para efectos de lograr una participación ciudadana informada, los gobiernos autónomos descentralizados facilitarán la información general y particular generada por sus instituciones”. Además, se determina en su art. 363 que las municipalidades deberán emplear las tecnologías digitales para prestar servicio electrónico (COOTAD, 2010).

La adopción de estrategias comunicacionales externa es fundamental en una institución municipal que no sólo se limita a ser proveedor de servicios públicos básicos, sino que se constituyen o deberían constituirse en entornos territoriales innovadores que además de proporcionar los servicios públicos potencien bienes intangibles como el de proporcionar información de calidad. Por lo que el aporte teórico de esta investigación referida al planeamiento estratégico y a la comunicación organizacional constituye el núcleo de la investigación y sirven de base para modificar la situación problemática que presenta el departamento de comunicación del GADM Salinas

La aplicabilidad práctica del estudio se encuentra en sus resultados. La necesidad de mejorar la comunicación organizacional externa mediante una planificación estratégica de comunicación organizacional mejora las relaciones con la ciudadanía al llamar la atención sobre el rol de que cumple el municipio alentando la participación de la comunidad en la comunicación y retroalimentación.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes del estudio

La comunicación en las organizaciones es parte del éxito institucional. El logro de metas y objetivos se fundamenta, no sólo en la calidad del servicio, sino también en la buena utilización de las redes de comunicación. Es necesario que las organizaciones brinden los recursos necesarios a sus colaboradores para que realicen satisfactoriamente su tarea, la motivación es indispensable para que las labores se realicen con responsabilidad.

En estudios sobre “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa” cuyo fin fue proponer solución a la deficiente comunicación organizacional que existe en la empresa, con el objeto de optimar las relaciones comunicacionales entre el talento humano. Esta investigación concluye que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna repercuten sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, con consecuencia directa en la baja productividad de la empresa, por lo que es necesario considerar acciones orientadas a mejorar la comunicación (Balarezo Toro, 2014).

En investigación sobre: “Propuestas de comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la Ilustre Municipalidad de Cuenca” encaminada a plantear acciones comunicacionales para brindar una buena imagen servicios a los usuarios y ciudadanía en general, se concluye, que la comunicación interna actúa como un puente de socialización entre los colaboradores y la ciudadanía, mediante herramientas que se utilizan como canales de comunicación que contribuyen a lograr los objetivos organizacionales ( León Alvarado & Mejía Guailas, 2015)

En otra investigación sobre: “Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional” se observó que la falta de estrategias de comunicación interna en esta institución pública se ve reflejado en el personal que presentan conflictos en el manejo de la información, debido a que la organización no cuenta con una planificación que conlleve a mejorar y fortalecer la comunicación interna. Para identificar las causas y efectos que inciden en el problema se llevó a cabo un diagnóstico situacional de la comunicación interna del GADM, y se analizaron las estrategias efectivas para que la información fluya adecuadamente entre el personal y directivo ( Viera Orozco, 2013)

En estudio como: “Plan de comunicación para el GADM de Montufar, provincia del Carchi” establece que es necesario planificar la comunicación mediante el establecimiento de estrategias que responda a un proceso de comunicación acorde a los requerimientos del GAD. El estudio determinó la importancia y eficacia de la comunicación al interior de la municipalidad, evaluó el nivel de uso de los canales de comunicación formal que existen al interior de la entidad pública y se valoró el grado de satisfacción que tiene la comunicación externa en la atención que recibe por parte de funcionarios. Concluyendo que los canales de comunicación no están siendo empleados debidamente, se presenta bajo interés de los funcionarios por su utilización, debido al poco interés que estos demuestran al aplicarlos (Andrade Goyes, 2016)

Para establecer cómo se lleva a cabo la comunicación en instituciones públicas descentralizadas, se analizó el estudio sobre: “Aplicación de una auditoría de comunicación e imagen en el sector público para el diagnóstico de los procesos de comunicación. Caso: GADM Otavalo”, el estudio examinó la situación actual del sector público y su manejo en la comunicación, señalando que existe falencia en el ambiente interno del GADM, afectando la buena gestión en la Relaciones Públicas (Villalba Paredes, 2012)

En el estudio de un “Plan estratégico de comunicación para el mejoramiento de la comunicación interna del municipal de Guaranda” que se orienta al análisis de los factores que imposibilitan tener un adecuado clima organizacional, se establece que se debe de identificar las relaciones entre el personal y el área administrativa para comprender las necesidades comunicacionales; como

también socializar la filosofía corporativa, en donde está inmersa la visión, misión y objetivos institucionales (Aldaz montero, 2012)

Con estos antecedentes de estudio, la presente investigación se orienta a diseñar un plan estratégico de comunicación organizacional mediante el estudio sistemático que permita la optimización de la gestión informativa y publicitaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Salinas; mediante el análisis de los diferentes enfoques teóricos y la situación actual que presenta la institución municipal del cantón objeto en estudio.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Planeamiento estratégico: Conceptos**

El planeamiento estratégico reúne una serie de actividades cuyo fin es la generación de estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la organización; y es un instrumento, porque además sirve como guía y orientador de la gestión hacia el logro de la visión (Corrall, 2010). En estudios realizados por Andrade (2016) se determina que: “El plan está referido a un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. Esto supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio

Contreras (2009) lo resume de la siguiente manera: “La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno. Ramos (2009) establece que algunas de las principales características del planeamiento estratégico están en el de relacionar a la organización con su entorno, el ser un modo de comunicación entre las partes que componen la organización interna y externamente, la

orientación hacia el futuro y hacia el cambio, la toma de decisiones entre las diferentes alternativas de objetivos y estrategias, y el ser un proceso de aprendizaje organizacional.

Estos últimos conceptos resaltan la herramienta fundamental del planeamiento estratégico, que es el análisis del entorno, la interacción de la organización con aquellos factores que la rodean y determinan su comportamiento y ejercen influencia sobre sus acciones. Es a partir de este análisis que se van a determinar o redefinir la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar sus actividades, adaptarse y anticipar los cambios con miras al futuro.

### **1.2.2. Propósito y beneficios del Planeamiento Estratégico**

El planeamiento estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias, con el objeto de lograr la visión, misión y objetivos; trae consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico. Corral (2010) señala una serie de propósitos y beneficios para la aplicación del planeamiento estratégico en una unidad de información, y que al mismo tiempo se rigen para la mayoría de organizaciones.

Los siguientes propósitos para llevar a cabo un planeamiento estratégico, señalados por Corral son: El esclarecimiento de los objetivos, la determinación de la dirección y prioridades, el proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones, el ayudar en la efectiva asignación y uso de recursos y el señalar temas críticos y riesgos, así como fortalezas y oportunidades. Por lo que se puede señalar que un planeamiento estratégico contribuye a que las instituciones logren resultados exitosos.

Entre los beneficios de un plan estratégico según cita Andrade (2016) en su investigación está, el tener mayor confianza por parte de la organización a la que pertenece; mejora la motivación del personal, porque se sienten que

contribuyen activamente a dar forma a su futuro y tener mayor control sobre el cambio, a diferencia de simplemente reaccionar ante fuerzas externas; mejora las relaciones laborales; satisface las necesidades del cliente mediante el desempeño óptimo del personal; otro de los beneficios de la planeación estratégica, es que mejoran las relaciones público/usuario y se incrementan la imagen de la institución.

El planeamiento estratégico es un proceso que permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además, permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización; orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad; permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos integrar coordinar mejor las actividades administrativas; ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización (Esteban, 2010)

En el contexto de la institución municipal de Salinas la aplicación del planeamiento estratégico tendrá especial relevancia al otorgarle un sentido de dirección, según las características y manifestaciones de su entorno; así como orientar el trabajo de su personal hacia objetivos claros según las aptitudes de cada uno, y hacerlos partícipes de la toma de decisiones. Debe permitir, además, trabajar con disciplina. Los usuarios también se ven afectados porque una desorganización interna se refleja claramente en los servicios. La imagen que proyecte el GADM Salinas hacia su organización es importante, pues ésta la va a favorecer durante la toma de decisiones.

### **1.2.3. Etapas de la Planeación Estratégica**

Fred (2009), establece la importancia de las etapas del planeamiento estratégico comprenden, e indica que es necesario que se realice un análisis del entorno y organizacional; se deben de redefinir la visión, misión, objetivos y formular las estrategias alternativas. Las metodologías que se aplican para el desarrollo de estas etapas son: la Cadena de Valor para el análisis organizacional y la matriz FODA para la formulación de las estrategias. Asimismo, se han hecho uso de herramientas como la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) para determinar las posiciones estratégicas externas e internas de la unidad de información, necesarias para definir la visión, misión y objetivos de la organización (Fred R., 2009)

En análisis externo o análisis del entorno, son los factores externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización, e influyen sobre el desarrollo de sus actividades. Tiene como fin relacionar a la organización con su entorno, identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades, y los aspectos negativos llamados amenazas **(Hill, 2008)**

Mientras que el análisis interno organizacional, consiste en evaluar la situación presente de la organización para identificar las fortalezas, o aspectos que contribuyen positivamente a la gestión, y las debilidades, o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización. Los factores a analizar serán la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización; asimismo aspectos tales como los recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, infraestructura y equipos, productos y servicios, procesos, cultura organizacional, etc.

Ramírez (2012) señala que es conveniente evaluar tanto la situación de la unidad de información como de la organización de la que depende. Es aconsejable iniciar con una reseña histórica de la organización y su unidad de información, para un mejor entendimiento de cómo llegaron a su estado actual, para luego dar paso al diagnóstico de sus recursos y servicios. El propósito

aquí es encontrar los vacíos entre la situación actual y las necesidades futuras anticipadas (Ramírez Rojas, 2012).

El primer paso del análisis interno es identificar la visión, misión, objetivos y estrategias de la unidad de información. Si éstos no son claros o no están definidos se procederá a redefinirlos o definirlos respectivamente, luego de llevar a cabo el análisis externo e interno. La visión es la declaración (en tiempo presente) de dónde quiere estar y qué quiere ser la organización en el futuro proyectándose a 5 o 10 años aproximadamente. Une, en la organización, el presente y el futuro. La misión es la razón de ser de una organización, la que la distingue de los demás competidores. Paredes (2011) dice que: “La misión está referida a la naturaleza del negocio, refleja las expectativas de los clientes, y permite la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad (García, 2012).

Los objetivos globales describen los resultados que la organización desea alcanzar en un determinado período. Para llevar esto a cabo es necesario analizar los resultados del análisis externo e interno de la organización, y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades resultantes. Asimismo, es posible especificar objetivos por áreas de acción de la organización. (Chiavenato, 2011)

Las estrategias determinan el propósito de una organización en términos de objetivos: son el cómo lograr y hacer realidad estos objetivos. Para la generación de estrategias alternativas se aplicará la Matriz FODA, herramienta que combina las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos del análisis del entorno y organizacional.

#### **1.2.4. Comunicación**

El término comunicación dentro de la definición científica está referida a un proceso mediante el cual dos o más personas intercambian juicios, ideas, criterios, mensajes, pensamientos, sentimientos, utilizando un lenguaje común. Ello implica, lo que debe ser, en toda organización, lo fundamental de las

relaciones interpersonales, en toda su dimensión, en su entorno, sus públicos internos, externos y mixtos (Vinovich, 2012).

Para Raigada (2007) la comunicación utiliza todas las herramientas a su alcance, como son los medios de audio visuales, telefónicos, los aparatos móviles, incluyendo, obviamente, esa gama que se encuentra en ese mundo nuevo, la sociedad del conocimiento, a través de las redes, por la ciberculturalidad, la ciberciudadanía, la transmedialidad, las neurociencias, la telemática, la cibernética, de segundo orden, la transhumanidad.

Por ello, se puede afirmar que la comunicación es un fenómeno que ha impulsado el desarrollo social, hacia diferentes vertientes, en todas sus formas, dependiendo de su utilización, referida a la intencionalidad, que poseen todos los mensajes, ligado, en su mayoría, a empresas, instituciones, que dependiendo de sus necesidades, sean políticas, sociales, culturales, económicas, envuelven los contenidos de los mensajes, los mismos que van con ese propósito de influir en sus públicos, así sea de manera interpersonal.

La comunicación es el proceso por medio del cual un emisor y un receptor establecen una conexión a través de un mensaje que les permite intercambiar o compartir ideas e información. No todo proceso de comunicación es simple, mas siempre debe ser entendible, esto quiere decir que el mensaje debe ser decodificado correctamente. Es bien sabido que la comunicación es la clave del éxito prácticamente en todos los aspectos de la vida.

Las habilidades de comunicación es una gran herramienta para entender a los demás, no solo las palabras, sino el lenguaje no verbal puede proporcionar pistas muy claras de lo que se quiere transmitir, valores e intereses. La escucha activa también es una habilidad de un buen comunicador. El auge de la tecnología no solo permite tener acceso a información de todo tipo, sino que facilita tener un contacto más cercano con personas en todo el mundo. Sin duda, el proceso de compartir conocimiento e información no sería posible sin la comunicación (Scheinsohn, 2009).

En el presente estudio se pretende analizar de forma general la comunicación que tiene que haber en las organizaciones, la cual es un factor clave de éxito o fracaso de las mismas. Se busca enfatizar sobre la importancia que ha tomado la comunicación en los últimos años, así como las formas de comunicación: formal e informal que se dan dentro de una institución.

#### **1.2.4.1. Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación organizacional también permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad (Trelles, 2008).

Las instituciones por el hecho de actuar y desenvolverse en sociedad se ven obligadas a comunicar de forma inevitable, tienen una vertiente comunicativa de la que no pueden prescindir y que forma parte de ellas. Por ende, la comunicación institucional goza de una tradición tan extensa como las propias instituciones. Independientemente de su actividad y objetivo principal, toda institución realiza y precisa de la comunicación porque necesita relacionarse con sus destinatarios internos y externos. Para ello, elabora y difunde productos y servicios de naturaleza informativa que pretenden satisfacer demandas de información (Martínez de Velasco & Nosnik, 2007)

Además, Martínez de Velasco & Nosnik (2007) señalan sobre el periodismo institucional y su dimensión estructural, indicando que: “Se trata de una estructura y actividad organizada para suscitar y establecer relaciones comunicativas en el mercado de la comunicación, con personas y entidades, sobre la identidad y misión institucional”. De esta definición se puede extraer

que la comunicación organizacional es una actividad organizada, en la que se establecen relaciones comunicativas.

Por lo que se puede indicar que la comunicación es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la institución depende. El conjunto de informaciones generadas por la institución tiene un objetivo primordial, la aceptación social de su imagen global y, para ello, se marcan una serie de objetivos secundarios encaminados a la consecución del objetivo primario. Es preciso tener en cuenta que este tipo de comunicación necesita ser dirigida estratégicamente ya que cumple una función primordial en las instituciones (Roebuck , 2009)

Los públicos demandan información y las entidades a generarlas de manera eficiente, mediante la implantación de estrategias comunicacionales. Sánchez (2009), manifiesta que es necesario adoptar acciones, las mismas que deben de estar implícitas en la comunicación de una organización, con el fin de investigar las dinámicas sociales en las que entra en juego la institución para tener en cuenta el contexto empresarial, organizacional y socio-cultural en el que se desenvuelve la institución; potenciar, desarrollar y difundir la actividad; gestionar la realización de acciones determinadas ante los medios de comunicación, que creen un opinión favorable de la institución. Por lo que, el plan general de comunicación de una institución tiene un fin principal: posicionar la imagen de la institución en el imaginario colectivo y darla a conocer de forma efectiva.

#### **1.2.4.2. Actividad comunicativa de la institución**

La comunicación institucional es una obligación legal, ética y política que los representantes públicos tienen ante la ciudadanía. El Departamento de Comunicación debe estar integrado por profesionales de los diversos ámbitos de la comunicación: protocolo, imagen, periodismo, relaciones públicas. El objetivo principal de las distintas áreas que integran el gabinete de

comunicación es posicionar la identidad de la institución ante la opinión pública, mientras cumple con su obligación de informar a la sociedad (Fantoni Cervera, 2009)

El responsable de Comunicación debe contar con la confianza del responsable de la institución que representa. La institución siempre está generando información. El gabinete de comunicación debe controlar la información pública de la institución, para ello deberá adelantarse a las demandas de los periodistas. El ejercicio profesional de la comunicación institucional es una salida laboral para los titulados en comunicación, igual que desarrollar un trabajo en un medio de comunicación (Gutiérrez, 2011).

Todas las organizaciones deben de contar con un departamento de comunicación institucional para proyectar su labor hacia la sociedad de la forma más seria y rigurosa posible. La institución busca el momento idóneo para hacer pública una información. Para ello, necesitan cada vez más relacionarse con los medios de comunicación pero se enfrentan a una difícil situación, ya que desconocen los códigos de funcionamiento internos de esos medios, de modo que deben elegir entre dos alternativas: enfrentarse a esa circunstancia con sus propios recursos y asumir riesgos o trasladar esa función a una persona o equipo de personas especializados en periodismo, conocedores del funcionamiento interno de los medios de comunicación.

#### **1.2.4.3. El comunicador estratega**

Martínez (2009) establece que el comunicador estratega debe de realizar una planificación comunicacional, en donde se establezcan los objetivos de manera claros, concretos; se debe de definir al público objetivo y el estilo de comunicación. Como también diseñar el plan de actividades, la asignación de recursos y evaluación para comprobar la efectividad de las actividades en pro de la mejora continua. En el replanteamiento de la figura del estratega de la comunicación, este debe de ser un profesional calificado capaz de elaborar estrategias que actúen sobre “lo real”, para lo cual es esencial un conocimiento

amplio de la interacción “real” de la institución en el entramado social (Ramos, 2009).

Este planteamiento de relacionado directamente con la Nueva Teoría Estratégica traslada el concepto de comunicador como un profesional con capacidad de interpelar la dinámica social para operar críticamente en su dimensión comunicativa.

#### **1.2.4.4. El ciudadano como centro de la gestión administrativa**

La administración municipal, ha sido abordada desde perspectivas tan diversas como la jurídica, la económica, la sociológica, la politológica o la comunicacional (Pérez González, 2008). Su cometido fundamental consiste en garantizar el interés público a través del desarrollo de las competencias o funciones que tiene asignadas. Para ello, los entes locales llevan a cabo actividades y proyectos de diversa naturaleza, además de asumir como prioridad la oferta de determinados servicios de carácter obligatorio o complementario, según el tamaño del municipio

Numerosos autores han constatado a través de sus estudios, que el interés que despierta el ente municipal entre los ciudadanos por la proximidad de su gestión y la inmediatez de sus decisiones es mucho mayor que el que se manifiesta respecto a otras instituciones de gobierno. Y así, es posible observar en el colectivo imaginario, como tendencia generalizada, una atribución manifiesta al ayuntamiento de todas aquellas actividades que están vinculadas o, en cierta medida, son próximas a la vida local; incluso, en aquellas situaciones en las que las competencias o actuaciones que se efectúan, se encuentran divididas entre varios organismos administrativos y políticos (Sánchez, 2009)

Por consiguiente, las municipalidades constituyen el eje básico de referencia cuando nos aproximamos a la gestión local, ya que todo aquello que se relaciona con la dinámica municipal tiende a ser asociado sistemáticamente con el ente político-administrativo. Según Viera (2013). Se puede considerar la

representación de la identidad de una comunidad local y la satisfacción de las necesidades colectivas como dos objetivos esenciales: estos objetivos presentan una gran variabilidad debido, fundamentalmente, al carácter de los elementos naturales del municipio -territorio y comunidad local-, así como al color político de los responsables municipales. En consecuencia, el desarrollo de tales actividades y proyectos estarán condicionados a los objetivos específicos que establezca cada equipo de gobierno.

A través de diversos procesos comunicativos y relacionales, las administraciones municipales se dirigen a la ciudadanía para transmitir todo tipo de mensajes relacionados con su gestión; son procesos que se justifican desde la premisa fundamental de que el ciudadano, como epicentro de la acción de gobierno local, debe estar informado de todas aquellas actuaciones e iniciativas administrativas que pueden incidir en su condición de ciudadano-administrado. En este sentido, la comunicación pública en el contexto municipal se erige como una poderosa herramienta en manos de los equipos de gobierno que permite explicar, justificar y, en consecuencia, legitimar las decisiones políticas asumidas en cada periodo legislativo.

#### **1.2.5. Comunicación pública**

Tal y como indica Moreu, la comunicación pública se ha convertido en la actualidad, en una actividad administrativa heterogénea, muy difícil de delimitar y categorizar que se puede identificar como un cajón de sastre en el que caben manifestaciones tales como la información política, las relaciones públicas, la información general sobre servicios administrativos, el diálogo interpersonal o la publicidad institucional (Moreu, 2011).

Aspectos tan relevantes como el derecho a la información, la tipología de los usuarios, la naturaleza de los mensajes, las tecnologías de información y comunicación o las estructuras de los diferentes niveles competenciales administrativos que prestan servicios al ciudadano son, según Gómez Camarero, elementos consustanciales al diseño de los procesos de

comunicación pública que conviene tener presentes en esa interacción permanente entre Administración y ciudadanos (Gómez Camarero, 2003).

Para Costa (2011) la comunicación pública no se limita solamente a informar, sino que debe servir como instrumento para asegurar la participación de los ciudadanos en la vida pública y hacerles responsables de sus elecciones personales dentro de un contexto democrático. Por lo que, las políticas de información no deben centrarse únicamente en la difusión y promoción del acceso a la información, sino que debe haber una participación de quien emite la información y de quien la recibe.

En publicaciones sobre “La Administración anunciante. Régimen jurídico de la publicidad institucional” se establece que dentro de la política de comunicación externa desarrollada por cualquier organismo público, podemos observar cómo se desarrollan estrategias definidas, orientadas a regular estos procesos de comunicación social que responden a necesidades y objetivos específicos; dichas estrategias y líneas de actuación se materializan, fundamentalmente, a través de tres vías planificadas de manera sinérgica y simultánea: la publicidad institucional, la gestión de las relaciones informativas y el establecimiento de relaciones institucionales.

#### **1.2.5.1. Estructuras comunicativas municipales**

La comunicación de los entes locales ya no se asume exclusivamente como una comunicación sobre servicios públicos, sino desde una perspectiva global de comunicación organizacional a través de la cual se implementa en el colectivo imaginario una marca de ciudad con valores propios. En este sentido, y desde la perspectiva neo pública de gestión administrativa municipal, las estrategias comunicativas se orientan hacia la identificación de los ciudadanos con un proyecto de ciudad compartido, de forma que éstos se implican en el diseño y desarrollo de diferentes líneas de actuación, proyectos e iniciativas, y cooperan con las municipalidades, de manera activa, en la consecución de las políticas públicas (Fantoni Cervera, 2009).

Esta evolución de la cultura organizativa en las estructuras municipales ha tenido una incidencia muy directa en la incorporación de unidades de gestión administrativa cuya función es implementar estrategias de comunicación pública dirigidas a los ciudadanos, a partir de los objetivos establecidos por el equipo de gobierno. Por tanto, es posible afirmar que los gabinetes de comunicación municipal constituyen auténticas direcciones de comunicación, son fuentes organizadas estables que cuentan con estructuras definidas para desarrollar, como subsistemas, funciones de comunicación pública y se sitúan, dentro de la organización municipal, en los niveles superiores.

De esta forma no sólo queda de manifiesto el compromiso por parte de la institución con una política sólida de comunicación pública, sino que los máximos responsables políticos y administrativos de las áreas de gestión comparten un referente común cuando desarrollan iniciativas comunicativas, estrategias relacionales o pretenden implementar determinados proyectos.

#### **1.2.5.2. Un modelo de comunicación municipal desde la gestión integrada**

Las ciudades, como sistemas sociales se ven afectadas por los cambios que se producen en su entorno; consecuentemente, las administraciones municipales asumen a través de los planes estratégicos el liderazgo de los procesos de cambio del modelo de gestión urbana, en los que resulta necesario implicar a todos los agentes sociales, políticos y económicos del ente territorial.

Dentro de la formulación de cualquier plan estratégico, los responsables administrativos elaboran proyectos de marketing municipal con un fuerte componente relacional, en el que se plantean diferentes estrategias de comunicación que permitan mostrar a las ciudades como productos verdaderamente complejos y singulares ante sus ciudadanos, y ante los diferentes colectivos o grupos de interés identificados en su mapa taxonómico (López, 2012).

Por lo que se propone un modelo estructural de gestión comunicativa relacional que asume como referentes permanentes las líneas vertebradoras del modelo de ciudad que se pretende implementar, y se centra para ello a las manifestaciones comunicativas más relevantes de la gestión pública desde la perspectiva contemporánea: la publicidad institucional, las relaciones informativas y las relaciones institucionales.

Se trata de potenciar el proceso estratégico de gestión municipal, conducente a mejorar las condiciones socioeconómicas y la calidad de vida de los ciudadanos a través de una estrategia de comunicación a mediano y largo plazo. Ello permitirá a la Institución Municipal actuar de manera planificada a partir de los objetivos derivados del proyecto global de ciudad, evitando improvisaciones innecesarias, falta de rigor o una orientación desacertada en las estrategias comunicativas.

La implementación del modelo de comunicación que se ha diseñado, vendría condicionada por una fase previa de análisis de la estructura comunicativa existente en la organización municipal que permita evaluar la eficacia de las funciones asignadas a las unidades administrativas que configuran la dirección de comunicación, la pertinencia en la asignación de roles y recursos humanos integrados en dicha estructura, así como los procesos formalizados establecidos

Tal y como se refleja en el anexo 1 (modelo de comunicación), la dirección de comunicación debe depender orgánicamente del área de Alcaldía, ya que es la unidad administrativa que coordina el plan estratégico del municipio; a su vez, a través de las subdirecciones pertinentes, se establece una función mediadora que permite planificar, coordinar y supervisar las estrategias comunicativas y relacionales de la estructura descentralizada del municipio. Se establece para ello una subdirección comunicativa como descentralización orgánica para los organismos autónomos (O.A.) y empresas públicas municipales (E.M.).

La publicidad institucional municipal, al igual que sucede en cualquier otro proceso publicitario, posee un fuerte componente persuasivo. Mediante ella se

trata de convencer a los ciudadanos con argumentos razonados, se les incita a identificarse con determinadas causas, a participar e implicarse en otras desde el sentido de la corresponsabilidad y se construye una imagen de la institución municipal con una valoración altamente positiva (Costa Badía, 2011)

Para cualquier municipio, mantener una relación equilibrada con los aparatos mediáticos locales, supone gestionar a través de ellos una imagen pública en consonancia con su estrategia comunicativa global. Para ello, la dirección de comunicación, a través de la unidad administrativa que asume las relaciones informativas, desarrolla funciones estandarizadas como el seguimiento y la documentación informativa, el análisis estratégico de los temas municipales y la mediación profesional a través de ellas se canalizan hacia los medios las informaciones interesadas de la organización municipal y se atienden sus demandas informativas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología que se utilizó en la presente investigación se orientó a analizar la problemática que presenta el departamento de comunicación del GADM Salinas referente al impacto que tiene la falta de un plan estratégico de comunicación en el municipio objeto de estudio. Se aplicó la investigación descriptiva con el propósito de medir y describir el fenómeno en estudio; los enfoques adoptados fueron: el cualitativo y cuantitativo, con las técnicas de la entrevista y la encuesta. Se emplea la entrevista para obtener datos cualitativos descriptivos.

#### **2.1. Modalidad y tipo de la investigación**

##### **2.1.1. Modalidad de la investigación**

La modalidad adoptada en el estudio fue la cuantitativa y cualitativa, estos enfoques se encaminan al análisis de los problemas sociales, que son los más empleados en la investigación científica. La necesidad de adoptar un plan estratégico de comunicación organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal tiene relación con el comportamiento social de la ciudadanía que habita en el cantón Salinas y recibe los servicios, para el cual debe de haber estrategias de comunicación que permita el movimiento de la información de manera eficiente y eficaz.

El enfoque cualitativo proporcionó datos descriptivos sobre la planificación estratégica y la comunicación organizacional. Se analizó la manera de cómo se lleva a cabo la comunicación hacia los usuarios en el GADM Salinas, y las estrategias comunicativas que se emplean para informar los servicios y/o noticias de interés para la ciudadanía. Además, se describe la utilización de medios digitales para llevar a cabo la información.

El enfoque cuantitativo se direccionó a la obtención de datos que fueron cuantificables con el propósito de analizar e interpretar sus resultados. Observar las causas y efectos que tiene la falta de estrategias comunicacionales en el departamento de comunicación del GADM Salinas. Los datos se obtuvieron mediante un universo, en el que se extrajo la muestra probabilística

## **2.2. Tipo de Investigación**

Se emplearon en el estudio la investigación documental – bibliográfica y la de campo. La primera sirvió de base teórica para el planteamiento de un plan estratégico de comunicación organizacional. Se describe el planeamiento estratégico referido al conjunto de actividades comunicacionales que se deben de desarrollar, con el objeto de proveer un marco de acción para mejorar la gestión en la información hacia la comunidad.

La investigación de campo estuvo referida a la recolección de información con el fin de diagnosticar el estado actual que presenta la comunicación organizacional externa en el GADM Salinas con el propósito de desarrollar un plan de comunicación organizacional que permita a corto y mediano plazo una mayor difusión de los servicios que ofrece a todos sus públicos.

## **2.3. Métodos**

Se emplearon en la investigación los métodos: inductivo y deductivo:

Método inductivo: Se aplicó el método inductivo con el fin de llegar a conclusiones generales. Se observaron las causas y efectos por el que surge el problema, considerando que la ciudadanía desconoce los servicios que brinda el GADM Salinas, la noticia no fluye adecuadamente, no hay calidad, cantidad y la oportunidad con que se recibe la noticia no es buena.

Método deductivo: Una vez conocida las causas y efectos particulares, se procedió a estructurar la funcionalidad de su solución, llegando a concluir que

es necesario diseñar un plan estratégico de comunicación para el departamento de comunicación del GADM Salinas.

## **2.4. Variables**

**Variable independiente:** Plan estratégico de comunicación organizacional

**Definición:** Esta variable se orienta al conjunto de actividades para la generación de estrategias con el objeto de relacionar a la organización con su entorno

### **Dimensiones**

- Actividades
- Expectativas de comunicación

### **Indicadores**

- Conocimiento de los servicios
- Frecuencia en recibir las noticias
- Medios o canales en que se recibe la información
- Medio preferido
- Cantidad, calidad y oportunidad

**Variable dependiente:** Gestión informativa y publicitaria

**Definición:** Permite practicar una comunicación eficiente, coordina y supervisa la optimización de la estrategia de imagen general, diseña las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa de la institución.

### **Dimensiones**

- Gestión informativa
- Expectativas de participación

### **Indicadores**

- Canales de información
- Socialización
- Comunicación
- Actualización de noticias
- Información multimedia
- Interacción
- Participación
- Canales
- Frecuencia

Instrumento: Encuestas a los contribuyentes del GADM Salinas y entrevistas a los jefes departamentales: dirección de obras públicas, dirección de justicia y vigilancia, dirección de medio ambiente, dirección de turismo, jefe de la unidad de rentas, dirección de comunicación.

## **2.5. Población y muestra**

El universo estudiado se dirigió a la población del cantón Salinas, el mismo que según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ascendió a 88.853 de habitantes, distribuidos en las cuatro parroquias que pertenecen a este cantón, tales como: Anconcito, José Luis Tamayo, Santa Rosa y la cabecera cantonal (Salinas)

### **Muestra**

Se aplica el muestreo probabilístico con la muestra aleatoria simple pues se considera es la más práctica para el presente estudio. Se emplea esta técnica de muestreo debido a que todos los elementos que forman el universo tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra. Además, la muestra aleatoria es confiable, por lo que se puede obtener muestras representativas, con un mínimo de error. La fórmula es la siguiente:

Donde:

n= El tamaño de la población

p= Es la proporción que esperamos encontrar.

Z= Probabilidad 95%

e= error de estimación

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n = 384,16 = 385$$

Lo que implica que la muestra es de 385 usuarios internos y externos a encuestar.

## **2.6. Técnicas**

Las técnicas son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se emplean para recoger información de manera inmediata. En la investigación se utilizó la entrevista en profundidad, grupos focales y la encuesta como técnicas de recolección de datos.

### **Entrevista en profundidad**

Una entrevista en profundidad es una técnica que se fundamenta en el dialogo estructurado y organizado, donde confluye el entrevistado y entrevistador. Esta técnica en profundidad se encamina a obtener información para lograr los objetivos planteados en el estudio. La clase de entrevista que se aplicó fue la semiestructurada o focalizada, se apoyó en un marco de preguntas establecidas sobre la comunicación organizacional que presenta el GADM

Salinas y la existencia de planes estrategias que coadyuven a optimar la gestión de la información a la ciudadanía. Se diseñó un guion con ítems derivados del problema general que se quiso estudiar. A lo largo de la entrevista, los entrevistados fueron proporcionando información en relación al tema, lo que sirvió para diagnosticar la situación actual sobre la gestión comunicativa que realizan las diferentes dependencias de la institución municipal. La conversación se desarrolló en torno a cuestiones precisas, y fue dirigida a los directores de los siguientes departamentos:

- Dirección de obras públicas
- Dirección de justicia y vigilancia
- Dirección de medio ambiente
- Dirección de Turismo
- Jefe de la unidad de rentas
- Dirección de comunicación

### **Grupos Focales**

El objetivo de esta técnica es diagnosticar el estado actual que presenta la comunicación externa del GADM Salinas. La técnica de los grupos focales está referida a una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada. Esta técnica se encaminó a que los directores de los diferentes departamentos del municipio de Salinas, como son: Obras Públicas, Justicia y Vigilancia, Medio Ambiente, Turismo, Unidad de Rentas y Comunicación, discutan y elaboren desde sus experiencias personales temas acerca de la comunicación externa, expectativas de la comunicación y expectativas de participación

Para la aplicación de los grupos focales se diseñó una guía de preguntas, su procedimiento fue el siguiente:

- a) Se definieron los participantes del Grupo Focal, se les informó del objetivo que persigue la aplicación de esta técnica, su metodología de trabajo a emplear, su rol e incentivos por su participación.

- b) Se prepararon las preguntas de manera amplia y se llevaron a discusión. Se propuso seleccionar las preguntas más convenientes y oportunas.
- c) Se seleccionó el moderador del grupo focal con el objeto de mantener el hilo central de la discusión, y garantizar que cada participante participe activamente.
- d) Se interpretó la información obtenida, se resumió, se analizaron las opiniones que generaron algunas reacciones positivas o negativas de los participantes, hasta que se obtuvo el resultado final.

### **Procedimiento.**

- 1) Se codificó y clasificaron los datos examinando la transcripción de las discusiones. Esta información codificada fue reagrupada para realizar un análisis más profundo.
- 2) Se analizó la información para revelar puntos de vista divergentes entre los colaboradores.

### **Indicadores analizados:**

- Conocimiento de los servicios que presta la institución municipal
- Frecuencia de información en relación al servicio que brinda
- Medios de difusión preferido por los usuarios
- Información de calidad y oportuna a la colectividad
- Temas trascendentales que contribuyen al desarrollo y progreso del cantón

### **Encuesta**

El propósito de esta técnica fue el de recabar información sobre las variables, la misma que se encaminó a obtener información sobre la situación que presenta el departamento de comunicación del GADM Salinas y a la necesidad que tiene la ciudadanía de obtener información oportuna y de calidad.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas de la encuesta y la entrevista, los indicadores empleados contribuyeron a establecer la necesidad de proponer un plan estratégico de comunicación organizacional para el GADM Salinas, tales indicadores se orientaron a la comunicación municipal actual hacia la ciudadanía; a las expectativas de comunicación, vinculadas a los recursos multimedia que se deberían de emplear en las noticias o información dada por el GADM Salinas; y a las expectativas de participación de la ciudadanía.

#### 3.1. Análisis situacional

El cantón Salinas forma parte de la provincia de Santa Elena, se encuentra ubicado a 5 km del cantón La Libertad, en el extremo más saliente de las Costas del Pacífico sur. El cantón está dividido en tres parroquias: José Luis Tamayo, Anconcito y Salinas.

El rol del gobierno municipal es ser el motor del desarrollo económico y social de Salinas. En los últimos años este GAD municipal incrementó sus funciones y responsabilidades frente a sus ciudadanos, pasando de ser un simple proveedor de servicios a ser articuladores del desarrollo socioeconómico y productivo local. Como consecuencia, las nuevas y múltiples funciones del ámbito municipal implican aumentar sus necesidades de información y capacidad de gestión.

La gestión comunicativa del departamento de comunicación del municipio de Salinas está mayormente relacionada con los departamentos de: Medio Ambiente, Obras Públicas, de Justicia y Vigilancia, con la Unidad de Rentas y de Tránsito y Transporte. Según el jefe del departamento de Medio Ambiente en el cantón Salinas, existen problemas ambientales y que impactan

negativamente a las diferentes actividades comerciales, turísticas, industriales, artesanales.

Los diferentes problemas ambientales que se presentan son los de mayor atención; rebores de aguas residuales de las alcantarillas sanitarias, colapsos de sistemas de saneamiento autónomo, aguas estancadas, calles sin adecentamiento ni infraestructura vial, solares con maleza llenos de desechos sólidos, convertidos en focos infecciosos, cada vez se incrementan por la deficiencia de servicios básicos como alcantarillado sanitario y pluvial, recolección de desechos sólidos y la creación de nuevas normativas ambientales para la regulación de los diferentes impactos ocasionados.

El Departamento de Turismo fue creado debido a la necesidad de impulsar esta actividad económica como un eje fundamental de desarrollo del cantón en ejercicio de las atribuciones que le confiere el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Este departamento, según el encargado de la dirección tiene problemas que se han detectado en la falta de atención eficiente a los usuarios, quejas por el servicio recibido, costos elevados por servicios inexistentes o de mala calidad.

La Dirección de Justicia y Vigilancia tiene como misión hacer respetar el cumplimiento de las normas y políticas del GAD municipal de Salinas, contribuye al mantenimiento del orden social y jurídico de la comunidad, a través de la verificación del cumplimiento de las ordenanzas, determinación de responsabilidades y sanciones por contravenciones cometidas y fijación del canon de arrendamiento de los predios particulares del cantón, entre otros aspectos vinculados a este departamento.

Los problemas que tiene esta Dirección se relacionan con alteraciones de precios de los artículos de primera necesidad en el mercado, por lo que se encarecen los productos; se cometen infracciones a las normas sanitarias y al ornato de la ciudad sin que existan responsables porque la comunidad no denuncia. Además, se ha evidenciado el uso inadecuado de los abastecimientos de agua potable.

La Dirección de Obras Públicas es la encargada de construir, fiscalizar, supervisar y mantener las obras de infraestructuras civiles, de áreas verdes, parques y demás espacios de uso público, cumpliendo con las especificaciones técnicas, normas ambientales y legales que demanda la ejecución de las mismas. Según el director de esta área falta mayor control en las vías públicas, existen obstáculos que impidan la libre circulación, falta determinar lugares para el estacionamiento de vehículos. Es importante además que se informe a la comunidad sobre las obras contratadas por el GADM Salinas.

La Oficina de Rentas es el órgano encargado de organizar, normar, ejecutar y controlar la captación de los ingresos de la municipalidad por concepto de tributos y otras rentas municipales, con sujeción a las normas legales pertinentes, así como proponer las medidas sobre políticas y simplificación del sistema tributario municipal. Según el jefe departamental, existe evasión impositiva, al mismo tiempo se denota una gran parte de habitantes del cantón que no están al día con sus impuestos prediales.

Como se puede evidenciar en los diferentes departamentos del GADM Salinas existen problemas que con una adecuada gestión comunicacional interna y externa pueden reducirse. La comunidad debe de informar lo que sucede en el cantón para solucionar inconvenientes que puedan afectar a la ciudadanía, como son los problemas ambientales, el alza indebida de precios de productos de primera necesidad, así como también de los lugares que expenden comida preparada, la alteración del orden social. Así también se debe de comunicar a la ciudadanía la morosidad de los impuestos, entre ellos los prediales.

Al consultar sobre la planificación estratégica y la comunicación organizacional que lleva a cabo el GADM Salinas, los entrevistados indicaron que esta institución actualmente cuenta con una planificación institucional por jefatura y por dirección. Por jefatura de prensa se manejan los medios de comunicación tanto escritos, radiales y redes sociales; mediante una planificación anual que contribuye a cumplir con la difusión de todos los servicios que ofrece la institución. La directora del departamento de comunicación manifestó que existe un plan estratégico para toda la institución, no hay un plan específico

para el departamento de comunicación. Además, indicó que existe exceso de personal, pero sin competencia en planificación.

Para los representantes de los diferentes departamentos entrevistados, la planificación es muy importante porque en base a ello se puede analizar índices que permiten observar si se ha hecho la difusión correcta y si el plan comunicacional es el indicado. Además, los entrevistados manifestaron que hay casos en la que obligatoriamente hay que revisar lo planificado y realizar cambios, como lo que sucedió con la última temporada invernal que no estaba contemplada dentro de la planificación, por lo que se debió cambiar todo lo proyectado, considerando realizar una comunicación dirigida a las emergencias por la etapa invernal. Asimismo, señalaron que es bueno tener la planificación, pero se la cambia a medida que transcurren eventos adversos.

De acuerdo a esta información obtenida, se puede indicar que el departamento de comunicación no cuenta con una planificación que asegure cumplir con objetivos establecidos, es claro que no se puede cambiar constantemente la planificación, pero se debe de prever situaciones ocasionadas por variables no controlables, como las de la naturaleza para contrarrestar las amenazas. El GADM Salinas debe de orientar las acciones de acuerdo a un plan bien establecido, en el que se plantee la adopción de estrategias comunicacionales.

Para los entrevistados, no existen políticas comunicacionales que puedan servir de apoyo a todos los jefes departamentales. La directora del departamento de comunicación, señaló que la planificación debe ser un instrumento de gestión, en donde se planteen estrategias comunicacionales, tanto internas como externas utilizada conscientemente con el objeto de crear relaciones favorables. Este departamento maneja las redes sociales con el objeto de comunicarse con ciudadanía. Mediante la página en Facebook del GADM Salinas, Instagram, Twitter, se informa todo lo que son las obras y el servicio que presta el gobierno municipal.

Al consultarle a los entrevistados si los funcionarios del GADM Salinas están familiarizado con la Comunicación Organizacional, se pudo establecer que existe mucha falencia en este tema, por lo que es necesario que se lleven

acciones comunicacionales para el desarrollo de competencias, más aún en el departamento de comunicación. En lo concerniente a las estrategias de comunicación utilizadas por esta entidad pública para difundir toda su gama de servicios a los contribuyentes, los entrevistados indicaron que existe una buena relación con los medios de comunicación para que cubran los eventos y obras que se realizan.

Además del perifoneo y volanteo que se lleva a cabo con un grupo de avanzada que se encarga de dar a conocer lo que se va a realizar, ejemplo cuando se va a realizar una labor de fumigación se hace un trabajo de casa en casa comunicando lo que se va a realizar para que las personas permitan el ingreso del personal municipal a realizar su labor. Se pudo observar en la entrevista que el GADM Salinas cuenta con una página web y una caseta de información donde al contribuyente se le da toda la información necesaria para que no estén yendo a cada departamento.

### **3.2. Resultados del Grupo Focal**

Objetivo: Diagnosticar el estado actual que presenta la comunicación externa del GADM Salinas.

#### **Comunicación externa**

**Pregunta 1** ¿Los usuarios o ciudadanía del cantón Salinas tienen conocimiento de los servicios que presta la institución municipal?

Al preguntarle a los participantes del grupo focal si los usuarios o ciudadanos de del cantón Salinas tienen conocimiento de los servicios que presta la institución municipal, ellos consideraron lo siguiente:

Obras Públicas:

El director de Obras Públicas del municipio de Salinas, manifestó que cuando que se ejecutan obras y se brinda servicios a la ciudadanía en cuanto a infraestructuras, seguridad vial, espacios públicos y áreas verdes, se comunica a la comunidad mediante el canal de difusión que tiene la institución como son: Las radios, y redes sociales.

#### Justicia y Vigilancia:

El director de Dirección de Justicia y Vigilancia, establece que para hacer respetar el cumplimiento de las normas y políticas de la municipalidad de Salinas y hacer respetar el orden social y jurídico de la comunidad, se da a conocer a la colectividad las infracciones, ejecución de operativos disuasivos y sanciones por contravenciones cometidas. También, se indicó que es indispensable que la ciudadanía conozca las acciones que realiza este departamento y todas las áreas que conforman la entidad pública.

#### Medio Ambiente:

Para el director de este departamento, es necesario comunicar a la colectividad de los proyectos que se realizan en bien de la comunidad. Se informa a la población como medio de favorecer la participación ciudadana, como construcción conjunta de acciones que incluyen la priorización de problemas y oportunidades, planes y programas, seguimiento de su ejecución, a modo de emprender en procesos participativos puntuales en función de las necesidades.

#### Turismo:

Para el director del Departamento de Turismo es necesario construir un lazo de interrelación con la ciudadanía, con el fin de dar un servicio que brinde información y edifique comunicación participativa y transparente, solucionando de esta manera inconvenientes que se pueda presentar con quienes visitan Salinas o con la ciudadanía que habita en el cantón. Todos los planes y proyectos para bien de la comunidad se comunican, así como también los servicios que brinda el municipio.

#### Comunicación:

El director del Departamento de Comunicación de la municipalidad de Salinas manifestó que se informa veraz y oportunamente a la ciudadanía del cantón sobre la gestión que cumple el alcalde y las gestiones de los departamentos que conforman esta institución. Además, señaló que, en el desarrollo y ejecución de campañas informativas y educativas se emplean estrategias publicitarias con el propósito de que la información llegue a toda la comunidad.

**Pregunta 2.** ¿Con qué frecuencia la ciudadanía recibe información del municipio en relación al servicio que brinda?

Obras Públicas:

El director de este departamento manifestó que se regula el crecimiento poblacional mediante una adecuada planificación territorial y las disposiciones normativas vigentes. La planificación orienta a la realización de planes y proyectos; por lo que, cada vez que se culmina una obra o se da el servicio se informe a la ciudadanía para que esté empapada en el trabajo que realiza el municipio en esta dependencia.

Justicia y Vigilancia:

Para el director de este departamento, la información se emite a la ciudadanía con frecuencia, el fin es contribuir al cumplimiento de las ordenanzas, reglamentos relativos a las actividades de su competencia. La población al estar informada contribuye al desarrollo y mejoramiento y armonía en la convivencia de la población de este sector.

Medio Ambiente:

El municipio de Salinas, al incorporar la temática ambiental como un pilar esencial de la gestión comunitaria y municipal emplea acciones para que el habitante conozca, valore y conserve sus recursos naturales y culturales, y que a la vez encuentre en esta Unidad Ambiental un apoyo para la difusión y participación, lográndose tal propósito con la difusión. Por lo que frecuentemente se informa a la ciudadanía para que conozcan las acciones, programas y proyectos ambientales, herramientas fundamentales para conseguir un desarrollo sostenible local.

Turismo:

El director del Departamento de Turismo establece que frecuentemente la ciudadanía recibe información del municipio en relación al servicio que brinda. La importancia de que la ciudadanía esté informada continuamente radica en que Salinas, como cabecera cantonal es un lugar turístico reconocido a nivel internacional; por ende, siempre se está buscando estrategias y desarrollando

acciones que contribuyan al desarrollo de esta región. Tanto los turistas como los residentes deben de estar informados de la gestión que realiza el municipio.

Comunicación:

El director de este departamento establece que constantemente se da información a los ciudadanos, sea esto por la gestión que realiza el alcalde o por las acciones que desarrolla cada área dependiente de la institución municipal del cantón. Además, determinó que el derecho a la información del ciudadano es trascendental debido que se cumple el mandato popular. La única manera de auditar de forma permanente la gestión pública de los gobernantes es mediante el libre acceso que la comunidad tiene a la información.

**Pregunta 3** ¿Cuáles son los medios de difusión preferido por los usuarios?

Obras Públicas:

Tradicionalmente el GAD municipal de Salinas ha utilizado la radio para brindar información a la ciudadanía, es el mayor medio para difundir la noticia. En la actualidad se espera poder utilizar la página web que tiene la institución para dar a conocer las diferentes acciones que realiza este departamento.

Justicia y Vigilancia:

Para el director del Departamento de Justicia y Vigilancia, los medios de difusión preferido por los usuarios son las radios locales, por ser un canal masivo en donde la información llega hasta el último rincón del cantón Salinas. Siendo dispensable la utilización de estos medios de información para que la ciudadanía conozca las políticas y normas citadas en la ordenanza y pueda orientar su comportamiento a convivir en armonía.

Medio Ambiente:

El criterio que tiene el director departamental de Medio Ambiente sobre los medios de difusión preferido por los usuarios, es el uso de los canales masivos, como la radio, por la información que llega a toda la población. La debilidad que se encuentran en estos medios, es que no se permite tener una interacción entre la ciudadanía y la entidad municipal. Esto hace que no se pueda

monitorear debidamente la gestión que realiza el cabildo, en relación a los servicios que presta.

Turismo:

El representante de este departamento establece que, para los residentes, los medios de difusión preferido son las radios y el canal local. Mientras que, para los turistas y visitantes los medios de difusión preferidos son las redes sociales y la tecnología por la información que adquieren en cuanto a costo de los servicios turísticos que Salinas brinda.

Comunicación:

Para el Departamento de Comunicación, considerado el más importante en cuanto a la relación directa de informar a la ciudadanía de la gestión del alcalde y de las dependencias (departamentos) del municipio, es importante el empleo de los canales de comunicación de la tecnología para divulgar noticias. Por ende, la institución cuenta con una página web en la que se informa de los eventos y servicios que se realiza, aunque para que la información llegue a todos los rincones del cantón es necesario utilizar las radios locales.

**Pregunta 4.** ¿Considera que el municipio brinda una información de calidad y oportuna a la colectividad?

Obras Públicas:

El director de esta área manifestó que el municipio brinda una información de calidad y oportuna a la colectividad. La medición de la calidad está dada por sus resultados en la gestión que realiza el alcalde y que se evidencia en los diferentes departamentos y en la comunicación que se brinda al público por la página web del gobierno municipal de Salinas sobre los planes y acciones que se realizan.

Justicia y Vigilancia:

En el departamento de Justicia y Vigilancia su director tiene la percepción que el GAD municipal de Salinas sí brinda una información de calidad y oportuna a la colectividad. Esto se debe, a que constantemente está informando a la

ciudadanía por diferentes medios sobre los resultados que se han logrado en cada gestión que se realiza.

Medio Ambiente:

Para el director del Medio Ambiente, esta entidad municipal si brinda una información de calidad, porque se la realiza de manera constante y oportuna, además de que el contenido amerita que las noticias sean divulgadas en un tiempo establecido, actualizado, con el fin de que la ciudadanía evalúe la administración municipal.

Turismo:

Para este departamento, la municipalidad si brinda una información de calidad a la colectividad. La información sobre las regulaciones, responsabilidades, sanciones y acciones en bien del sector turístico, llega a las personas que brindan estos servicios de manera oportuna, lo que hace que la comunidad que vive del turismo esté en capacidad de acoger a los turistas en festividades previamente planificadas.

Comunicación:

Sin lugar a duda para este departamento, el municipio debe de brindar una información de calidad y oportuna a la colectividad. Por ello, se han desarrollado acciones buscando los medios adecuados para que la noticia que emite el GAD municipal de Salinas tenga un alcance a todos los rincones del cantón. Por ende, los canales de comunicación externo son fundamentales para la difusión. El contacto entre la comunidad y la municipalidad debe ser un aspecto fundamental en la gestión de esta administración.

**Pregunta 5.** ¿Cree que la información que emite la municipalidad tiene que ver con temas trascendentales que contribuyan al desarrollo y progreso del cantón?

Obras Públicas:

La administración pública constantemente está sometida a la evaluación de resultados y rendición de cuentas con la consecuente responsabilidad del personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. Para cumplir

con tales fines es necesario informar a la ciudadanía por diferentes medios con el propósito de que la gestión que realice la administración de la municipalidad sea monitoreada y evaluada por la ciudadanía. Los temas que informa esta entidad son trascendentales porque contribuyen al desarrollo y progreso del cantón

Justicia y Vigilancia:

Es necesario que se evalúe la gestión de los funcionarios que dirigen los diferentes departamentos. Los planes y proyectos que son de interés público deben de seguir una secuencia o cronograma de acuerdo a la planificación; por ende, los temas que se informa son trascendentales para el progreso y desarrollo del cantón.

Medio Ambiente:

El monitoreo y la evaluación se caracteriza por su carácter concomitante con la planificación. La administración municipal estableció metas y objetivos para su gestión, las mismas que, mediante estrategias se las alcanzan, y sus resultados difundidos con el objeto de dar a conocer a la población

Turismo:

Para este departamento, la información que emite la municipalidad tiene que ver con temas trascendentales que contribuyen al desarrollo y progreso del cantón, tales temas están relacionados a las necesidades que tiene la población en cuanto a la infraestructura pública, y a la gestión que se realice para el desarrollo local.

Comunicación:

Para este departamento, indudablemente la información que emite la municipalidad tiene que ver con temas trascendentales que contribuyen al desarrollo y progreso del cantón

### **3.2.1. Hallazgos relevantes.**

Los participantes del grupo focal coincidieron que el servicio público es una actividad que realiza el gobierno municipal en el ejercicio de la administración

pública para satisfacer las necesidades de la población, por lo que es importante que la población esté enterada de la gestión que realiza esta entidad.

En relación a la frecuencia en que se recibe la información, los participantes manifestaron que cada vez que se realiza alguna obra o se quiere difundir noticias de la municipalidad, inmediatamente se emplean los medios necesarios para que la comunidad esté enterada de la labor que brinda esta entidad. Por lo que, la frecuencia de la información es continua.

Con respecto a los canales en que se recibe la información, se pudo establecer que se utiliza más la radio, por ser un medio masivo para llegar a toda la comunidad con la información que se quiere difundir.

En cuanto a los medios de difusión preferido por los usuarios, los directores departamentales consideraron que es necesario aprovechar la tecnología, utilizando las redes sociales para dar a conocer a la ciudadanía los servicios que brinda la institución municipal. Para los participantes del grupo focal es necesario brindar una información de calidad, que sea oportuna para que llegue la noticia de manera eficaz a toda la población, por lo que es fundamental que los canales de información externos sean visibles.

Además, se estableció que es importante que cuando el GAD de Salinas brinde un servicio, este sea socializado con la ciudadanía para que la comunidad organizada pueda observar y dialogar con la municipalidad e incidir en la calidad de la prestación de servicios, con el fin de optimizar la gestión a favor de la colectividad. Es preciso que las noticias que emita la municipalidad tengan que ver con temas trascendentales que contribuyan al desarrollo y progreso del cantón, con preferencia de información multimedia para documentar las noticias municipales.

Para los directores departamentales del municipio de Salinas, la noticia municipal debe ser interactuada con la colectividad, el departamento de comunicación de la institución municipal debe de adoptar estrategias para relacionarse con los actores sociales, gestionar la información mediante la sistematización para cumplir con el proyecto administrativo municipal impuesto en la planificación y alcanzar objetivos corporativos. Asimismo, direccionarse

por las líneas claras de rendición de cuentas y participación ciudadana planteadas en las normativas constitucionales del país.

### 3.3. Resultados de las encuestas

**Objetivo:** Determinar las herramientas que se deben de utilizar como canales de comunicación entre la ciudadanía y el GADM Salinas

Información básica demográfica

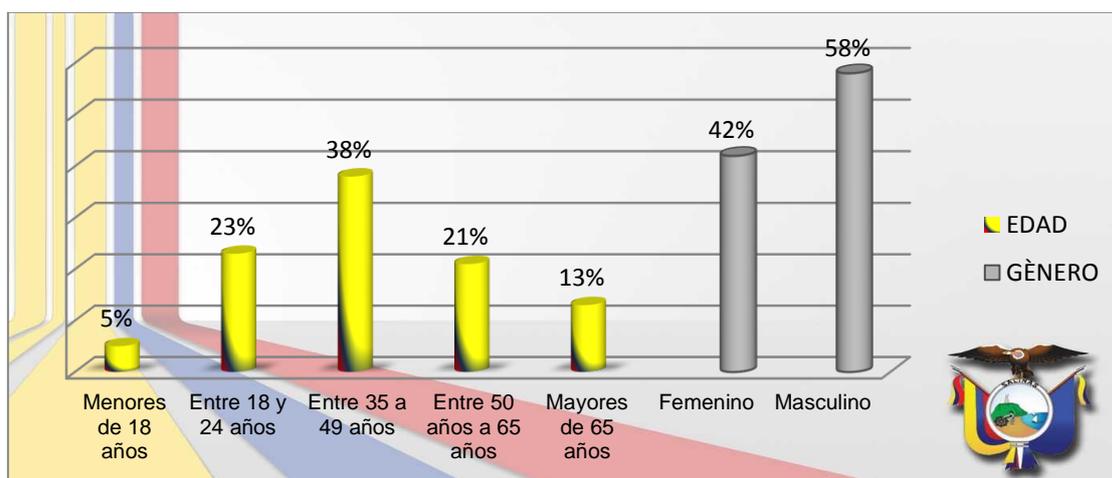
Tabla 1 Edad y Género

EDAD	f	%	GÉNERO	f	%
Menores de 18 años	19	5%	Femenino	162	42%
Entre 18 y 24 años	89	23%	Masculino	223	58%
Entre 35 a 49 años	146	38%			
Entre 50 años a 65 años	81	21%			
Mayores de 65 años	50	13%			
Total	385	100%		385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017

Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 1 Edad y Género



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017

Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** En el gráfico 1 se puede observar que el 38% de los encuestados son ciudadanos que oscilan entre 35 a 49 años; el 23% fluctúan entre 18 y 24 años. Esto indica que la mayor parte de la población objeto de estudio son

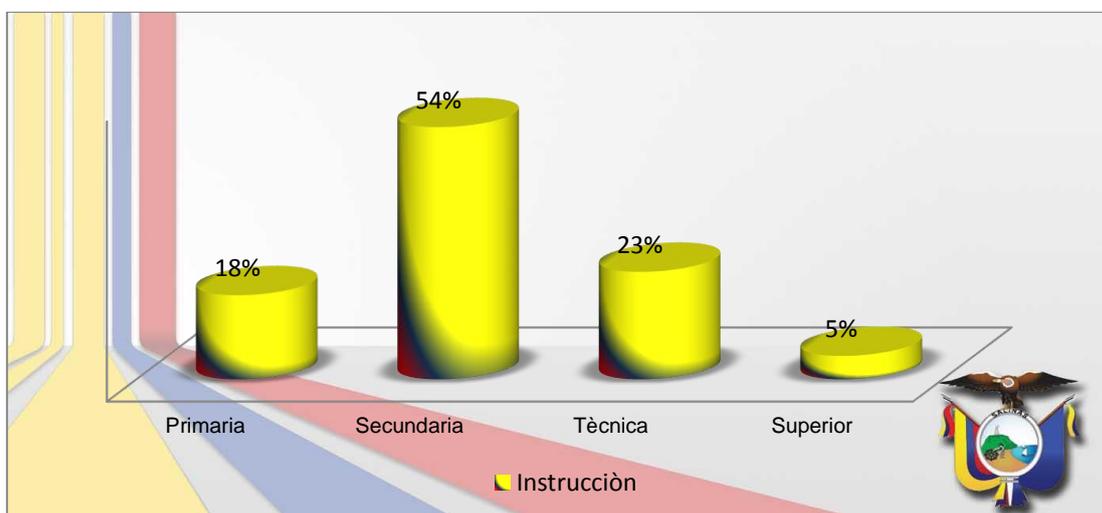
jóvenes y adultos. Además, se evidencia que el segmento de género a quien fue dirigida la encuesta estuvo compuesto por el 58% del género masculino y el 42% del femenino.

Tabla 2 Instrucción

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	39	18%
Secundaria	118	54%
Técnica	50	23%
Superior	11	5%
Total	385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 2 Instrucción



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** En lo que respecta a este indicador, se puede determinar que el 54% de los ciudadanos encuestados tiene una educación secundaria; el 23% tiene una formación técnica; y un 18% ha terminado la primaria.

La educación superior tiene un porcentaje mínimo, esto se debe a que, en la península de Santa Elena, hoy provincia, no había establecimientos de

educación superior, por lo que las familias santaelenenses hacían un gran esfuerzo por enviar a sus hijos a Guayaquil a seguir sus estudios superiores.

## Comunicación municipal

**Pregunta 1** ¿Conoce los servicios que el GADM Salinas ofrece a todos sus contribuyentes?

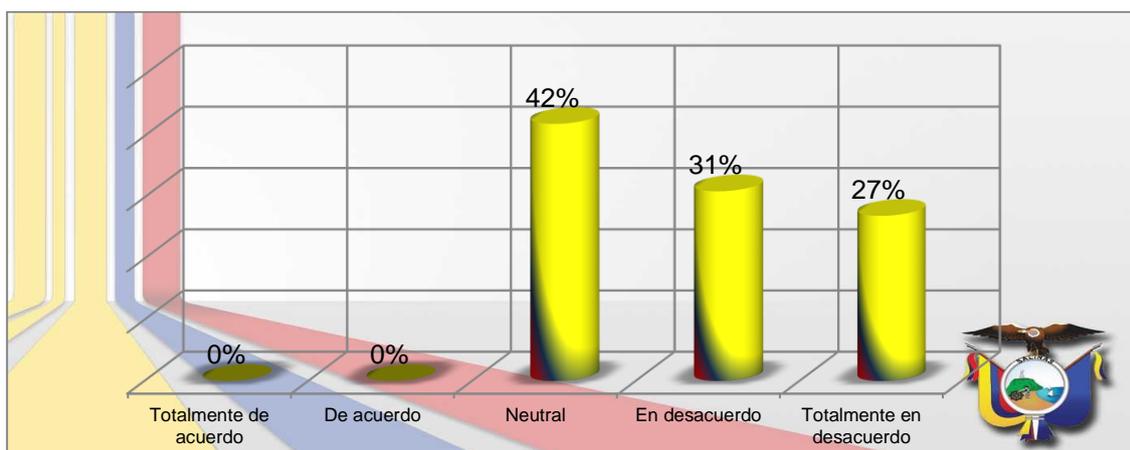
Tabla 3 Conocimiento de los servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Neutral	162	42%
En desacuerdo	119	31%
Totalmente en desacuerdo	104	27%
Total	385	100%

Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) indiferente (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 3 Conocimiento de los servicios



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** El resultado de la encuesta revela que la mayoría de las personas encuestadas (31% y 27%) desconocen los servicios que brinda el Municipio de Salinas a la ciudadanía; el 42% es indiferente a la administración municipal de este cantón. Este desconocimiento mayoritario refleja el problema relacionado

con un sistema de comunicación deficiente o la inexistencia de un plan de comunicación estratégica que permita a la ciudadanía no solo estar informada sino también aprovechar las ventajas de los servicios municipales. Esta deficiencia puede ser la causa de una desvinculación entre una ciudadanía en muchos casos crítica y el Municipio de Salinas.

**Pregunta 2** ¿Usted recibe noticias frecuentemente del municipio?

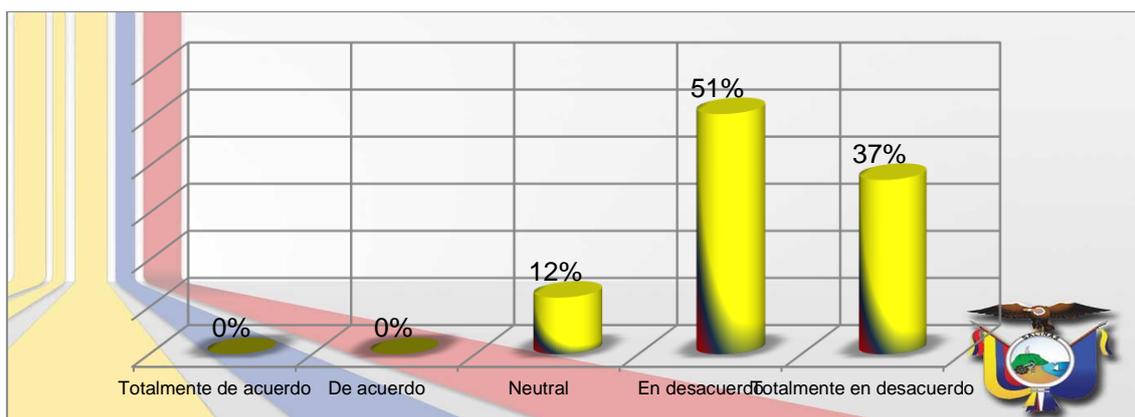
Tabla 4 Frecuencia en recibir las noticias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Neutral	46	12%
En desacuerdo	196	51%
Totalmente en desacuerdo	142	37%
Total	385	100%

Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) indiferente (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 4 Frecuencia en recibir las noticias



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** Se observa en el gráfico 4 que el 51% y 37% respectivamente no reciben frecuentemente noticias del municipio. Estas respuestas desnudan la realidad de una grave deficiencia comunicacional en el Municipio de Salinas. El hecho de que la totalidad de las respuestas revele una deficiencia informativa crónica en el Municipio puede tener la consecuencia de que entre la ciudadanía

prevalezca una percepción predominantemente crítica del Municipio, a pesar de que la gestión municipal puede estar desarrollando actividades positivas que el público desconoce. A juzgar por la percepción ciudadana, se nota que en el Municipio no existe un Plan estratégico de comunicación o que si el Plan existe solo ha quedado en el papel.

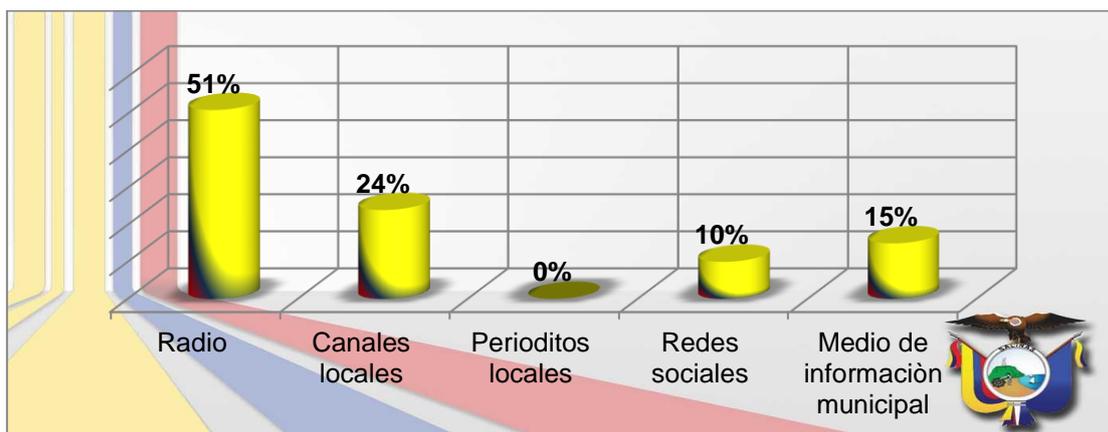
**Pregunta 3** ¿Cuáles son los medios o canales en que se recibe la información del municipio?

Tabla 5 Medios o canales en que se recibe la información

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Radio	196	51%
Canales locales	92	24%
Periódicos locales	58	15%
Redes sociales	39	10%
Medio de información municipal	0	0%
Total	385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 5 Medios o canales en que se recibe la información



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** el 51% de las personas encuestadas indican que el medio en que se recibe la información del municipio, es la radio. Según estos resultados, no hay un aprovechamiento integral de los medios de comunicación para difundir la información de origen municipal. Si bien la información radial puede lograr

una mayor cobertura en relación con los otros medios, difundir la información a través de la prensa escrita, la televisión y las redes sociales puede no solo mejorar la cobertura, sino intensificar su impacto mediante gráficos y la explicación de lo que el Municipio está realizando en beneficio de la comunidad.

### Expectativas de comunicación

**Pregunta 4** ¿Cuál es el medio preferido por los ciudadanos?

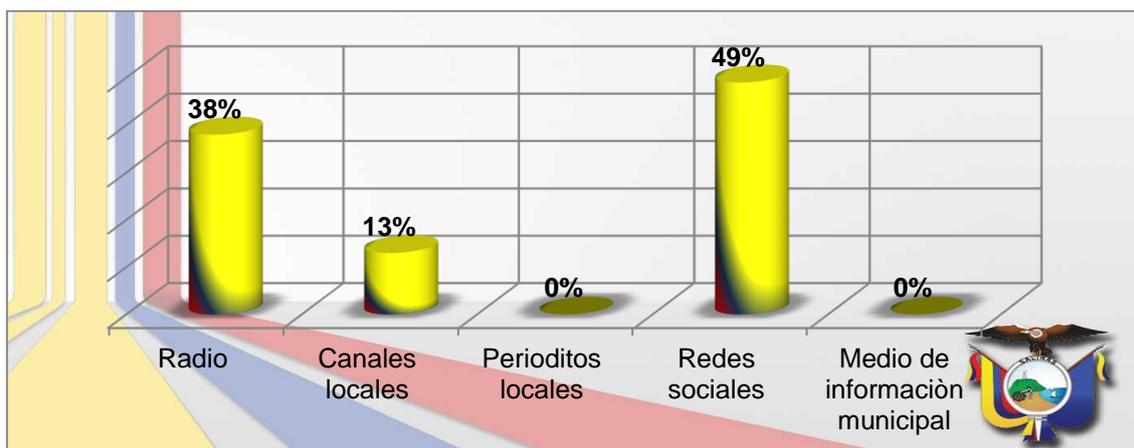
Tabla 6 Medio preferido

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Radio	146	38%
Canales locales	50	13%
Periódicos locales	0	0%
Redes sociales	189	49%
Medio de información municipal	0	0%
Total	385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017

Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 6 Medio preferido



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017

Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** El medio preferido por los ciudadanos para recibir información del GADM Salinas son las redes sociales. Según estos resultados, hay una contradicción estratégica en el sistema comunicacional del Municipio, pues mientras la información municipal se difunde preferentemente por la radio, los

ciudadanos prefieren informarse a través de las redes sociales. Las redes se han convertido en el medio predilecto de la ciudadanía por su capacidad informativa, la posibilidad de interactuar y opinar y la posibilidad de enterarse no solo de la información oficial de las instituciones, sino también de las opiniones muchas veces divergentes del público, lo que contribuye a enriquecer el criterio ciudadano. El Municipio de Salinas podría mejorar notablemente sus sistemas de comunicación a través de las redes, informando con mayor eficacia y alimentándose de las fuentes de opinión de los ciudadanos, las cuales muchas veces suelen exhibir criterios muy inteligentes.

**Pregunta 5** ¿La información que brinda la municipalidad de Salinas es?

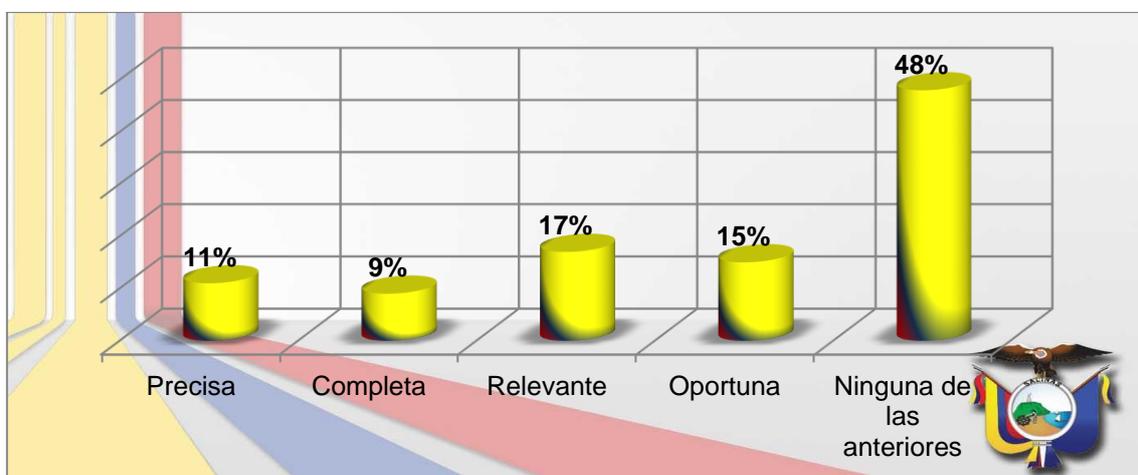
Tabla 7 Calidad de la información

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precisa	42	11%
Completa	35	9%
Relevante	65	17%
Oportuna	58	15%
Ninguna de las anteriores	185	48%
Total	385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017

Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 7 Calidad de la información



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017

Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** Según estos resultados, la mayoría de las personas consultadas consideran que la calidad de la información municipal no es buena, esto se debe a que la información no es precisa, completa, relevante, ni oportuna. Consideran que el flujo de la información es escueto. Se observa una deficiencia notable, especialmente cuando la ciudadanía va a experimentar en este invierno los rigores y los estragos de una estación lluviosa fuerte.

**Pregunta 6** ¿Considera usted que los canales de información dirigidos al contribuyente están visibles y son de fácil comprensión?

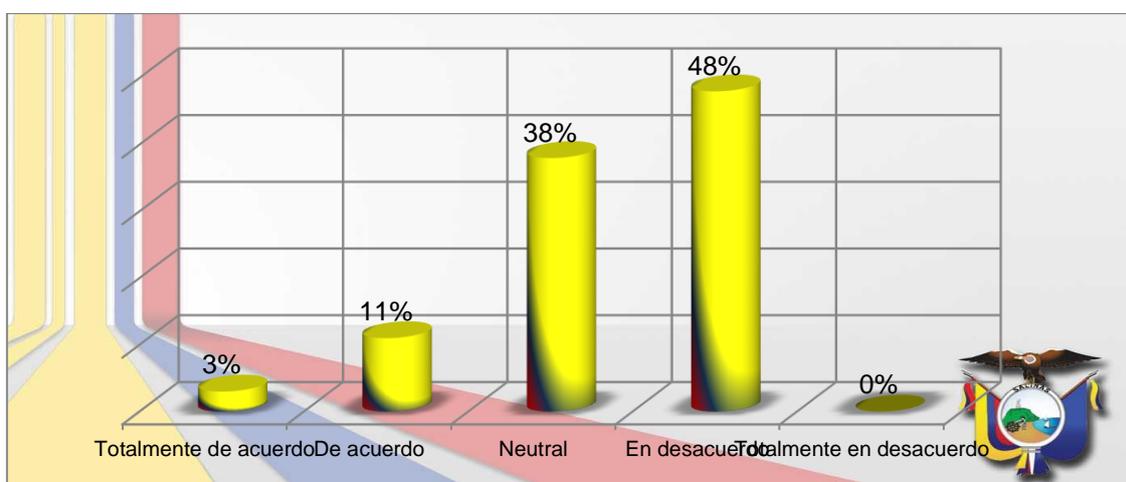
Tabla 8 Canales de información

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	3%
De acuerdo	42	11%
Neutral	145	38%
En desacuerdo	185	48%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	385	100%

Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) indiferente (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 8 Canales de información



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** Una gran mayoría tiene una percepción negativa o simplemente ignora si los canales de información utilizados por el municipio son visibles o fácilmente comprensibles. He aquí una falla que hay que corregir, aprovechando todos los recursos disponibles para difundir la información y mejorando las técnicas de exposición de problemas complejos mediante una redacción sencilla y fácil de entender y una adecuada graficación ilustrativa.

**Pregunta 7** ¿Considera usted que el GAD Salinas ha socializado de manera correcta todos los servicios que ofrece?

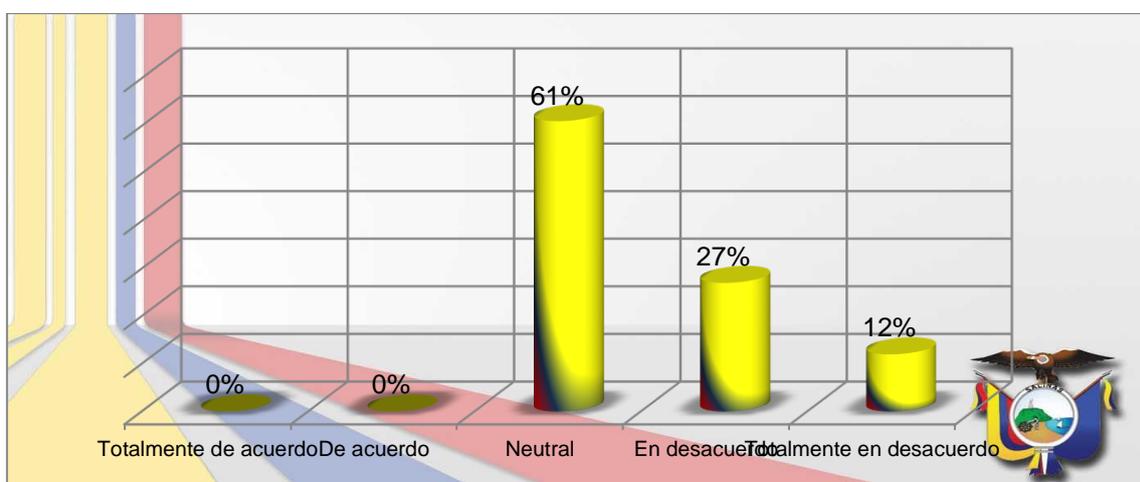
Tabla 9 Socialización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Neutral	235	61%
En desacuerdo	104	27%
Totalmente en desacuerdo	46	12%
Total	385	100%

Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) indiferente (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 9 Socialización



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** Los encuestados desconocen que el GADM Salinas ha socializado de manera correcta todos los servicios que ofrece, así lo manifestó

el 61%. Las respuestas confirman los resultados de un sistema de comunicación municipal deficiente, reflejados en los elementos previos de la percepción ciudadana. Sin una comunicación eficaz es imposible socializar los servicios que ofrece el Municipio de Salinas.

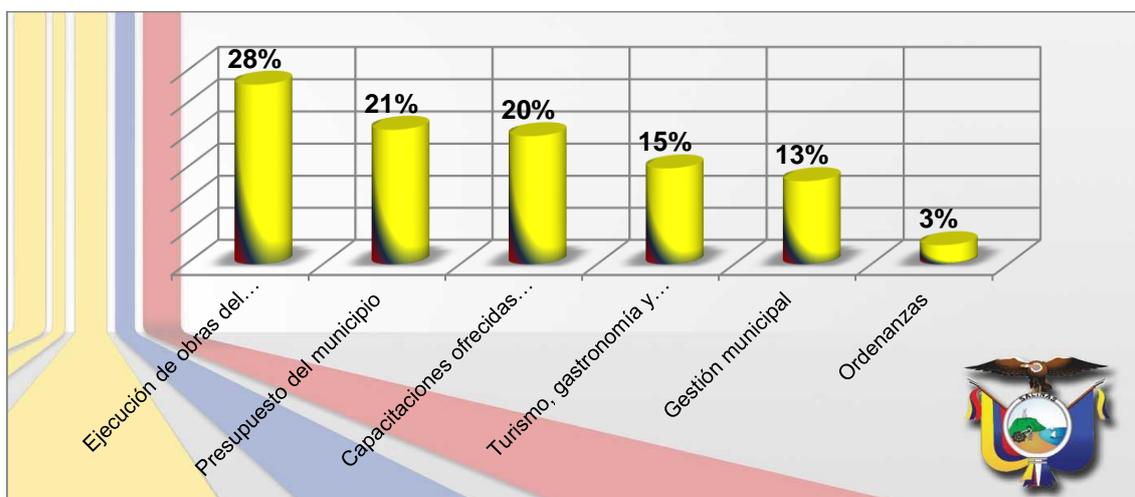
**Pregunta 8** ¿Las noticias que publica el GADM Salinas debe de incluir además de sus competencias otros temas de interés para la comunidad? ¿Cómo cuáles?

Tabla 10 Comunicación de temas de interés para la comunidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ejecución de obras del GADM	85	28%
Presupuesto del municipio	81	21%
Capacitaciones ofrecidas por el municipio	77	20%
Turismo, gastronomía y música de la región	58	15%
Gestión municipal	50	13%
Ordenanzas	12	3%
Total	385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 10 Comunicación de temas de interés para la comunidad



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** Las expectativas ciudadanas acerca de lo que debe abarcar una adecuada gestión municipal no se limitan a la ejecución de obras (28%). La gente espera que el municipio informe sobre sus finanzas y presupuesto y sobre las ordenanzas que regulan la actividad de la comunidad, así como que impulse actividades que directa o indirectamente contribuyan al mejoramiento del bienestar ciudadano (Capacitación, turismo, etc.). Obviamente, una comunicación eficaz puede contribuir a optimizar estos objetivos.

**Pregunta 9** ¿Considera usted que se debe de actualizar las noticias frecuentemente?

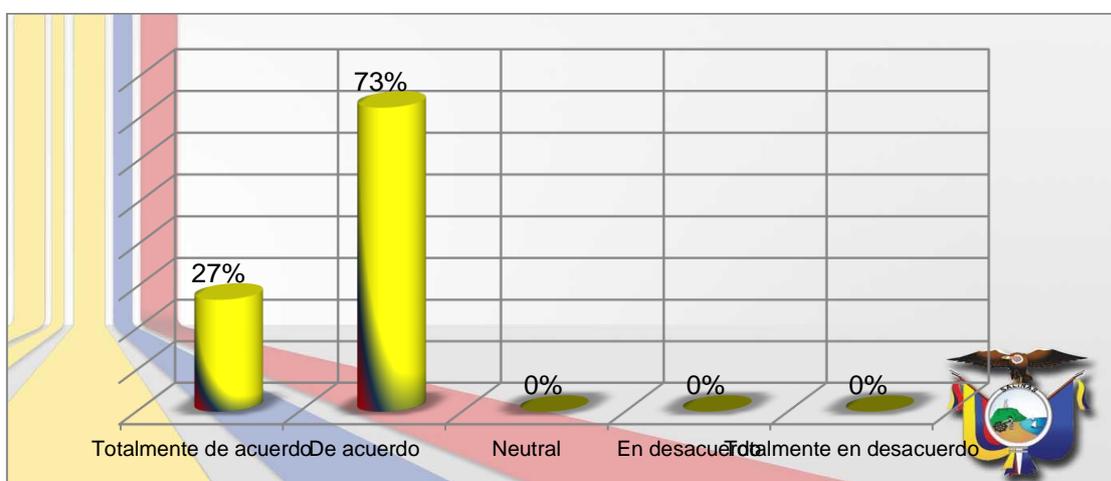
Tabla 11 Actualización de noticias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	104	27%
De acuerdo	281	73%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	385	100%

Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) indiferente (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 11 Actualización de noticias



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** La ciudadanía espera que la información fluya desde el Municipio con una frecuencia razonable (73%). Es fundamental que las noticias que emita el GADM Salinas estén actualizadas, eso implica que la institución pública brinda una imagen de servicio de calidad, ya que la ciudadanía evalúa las acciones comunicacionales adoptadas por el gobierno municipal, las mismas que serán negativas o positivas según sea el caso.

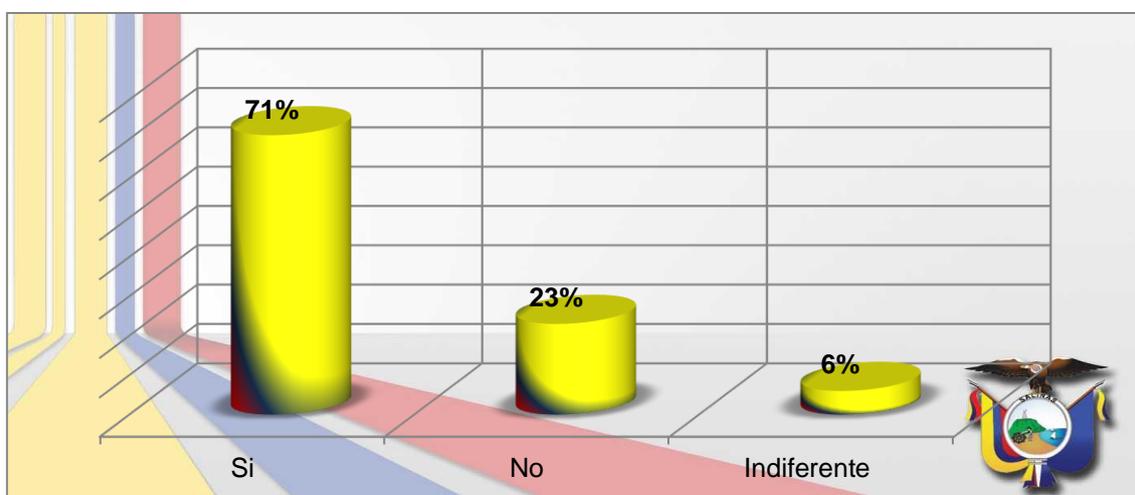
**Pregunta 10** ¿Tiene usted preferencia por la información multimedia para documentar las noticias municipales?

Tabla 12 Información multimedia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	273	71%
No	89	23%
Indiferente	23	6%
Total	385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 12 Información multimedia



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** El 71% de las personas encuestadas establece que tiene preferencia por la información multimedia para documentar las noticias municipales. Esto coincide con las respuestas anteriores a través de las cuales se detectó la creciente utilización ciudadana de las redes sociales como fuente y canal de información, comunicación, interactividad social y opinión, algo que puede muy bien ser aprovechado por el Municipio para mejorar la eficacia de su comunicación institucional.

### Expectativas de participación

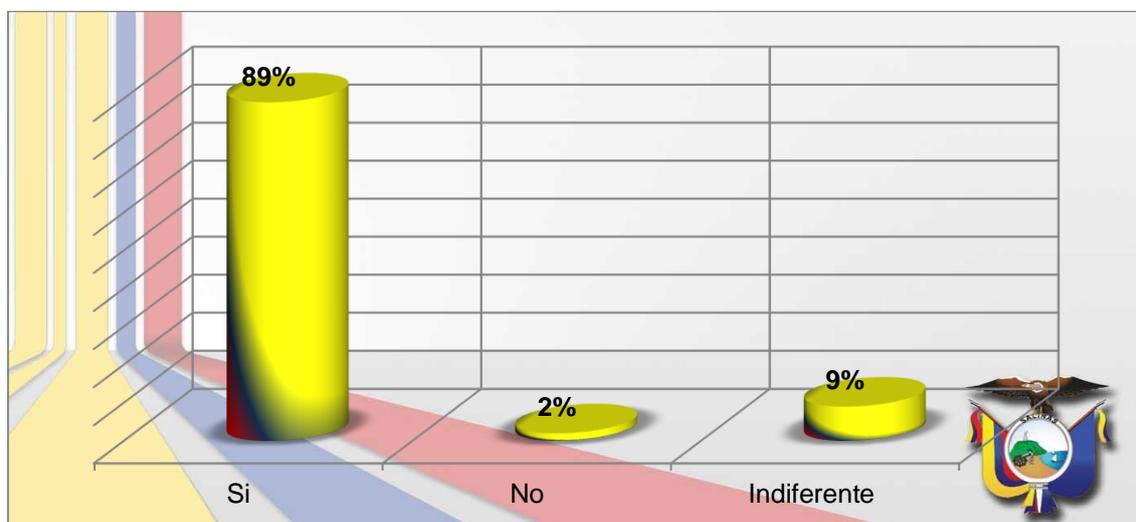
**Pregunta 11** ¿Desea usted participar interactuando con la noticia municipal?

Tabla 13 Interacción con la noticia municipal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	343	89%
No	8	2%
Indiferente	35	9%
Total	385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 13 Interacción con la noticia municipal



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** Esta respuesta confirma lo anterior y el deseo de la ciudadanía no solo de estar debidamente informada sino de tener la oportunidad de opinar sobre la información que recibe y la gestión municipal que evalúa. Aquí hay una riquísima fuente de opiniones diversas que pueden a su vez enriquecer los planes estratégicos de la gestión municipal.

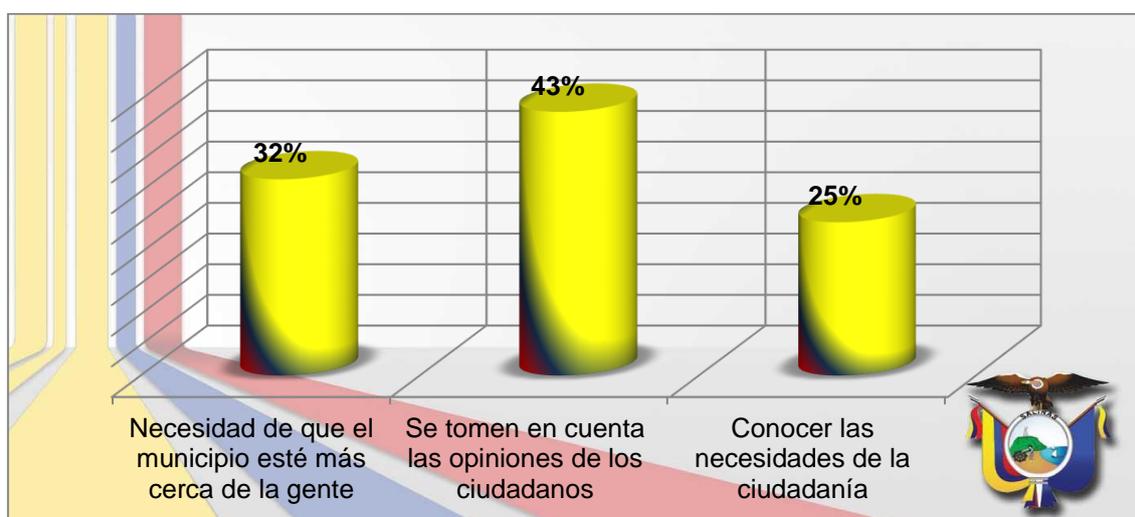
**Pregunta 12** ¿Por qué le gustaría participar en las noticias municipales?

Tabla 14 Participación en las noticias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Necesidad de que el municipio esté más cerca de la gente	123	32%
Se tomen en cuenta las opiniones de los ciudadanos	166	43%
Conocer las necesidades de la ciudadanía	96	25%
Total	385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 14 Participación en las noticias



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** La ciudadanía es la que más sabe sobre los problemas que la afectan. Lo que los ciudadanos informen o lo que opinen puede constituir una especie de antena receptora de la realidad urbanística de Salinas, los problemas que hay que solucionar, las prioridades que hay que atender y los recursos que hay que destinar o que hay que obtener. En definitiva, que el Municipio esté más cerca de la gente y de sus problemas.

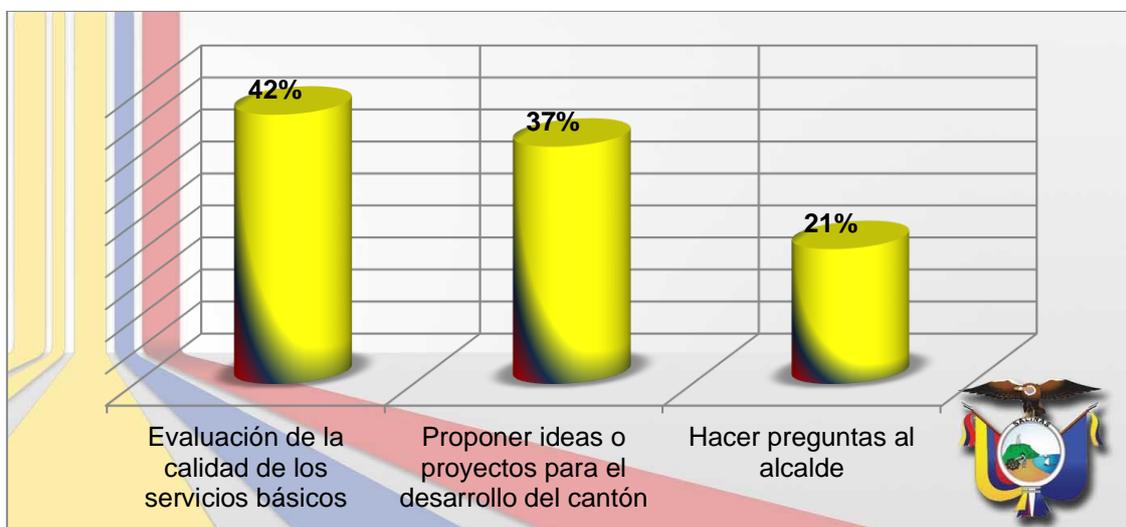
**Pregunta 13** ¿Cuáles son los canales de participación que a usted le gustaría contribuir?

Tabla 15 Canales para la participación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación de la calidad de los servicios básicos	162	42%
Proponer ideas o proyectos para el desarrollo del cantón	142	37%
Hacer preguntas al alcalde	81	21%
Total	385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 15 Canales para la participación



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** La gente quiere evaluar la labor municipal. Tener la oportunidad de elogiar o criticar lo que hace el Municipio. Proponer ideas y hasta formular preguntas al alcalde con la expectativa de recibir respuestas. Esa interacción será capaz de enriquecer y mejorar el criterio ciudadano, muchas veces injusto por falta de información, y mejorar a su vez la gestión municipal, comprendiendo más profundamente las necesidades de la comunidad.

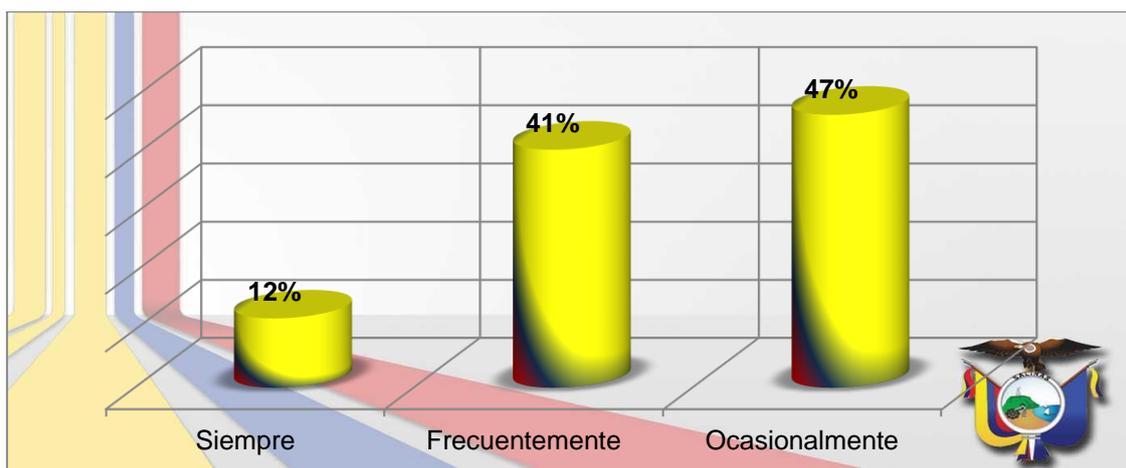
**Pregunta 14** ¿Con qué frecuencia a usted le gustaría participar?

Tabla 16 Frecuencia para participar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	85	12%
Frecuentemente	158	41%
Ocasionalmente	181	47%
Total	385	100%

Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

Gráfico 16 Frecuencia para participar



Fuente: Contribuyentes del GADM Salinas, 2017  
Elaborado por: Machado Álvarez Errol

**Resultados:** La gente aspira a lograr con la debida frecuencia una participación en la solución de los problemas que le afectan. Si hasta ahora ello no ha ocurrido no se debe a una supuesta falta de interés ciudadano, sino a la inexistencia de los canales adecuados de comunicación.

### **3.4. Discusión de resultados**

La comunicación organizacional para toda institución municipal es una herramienta muy importante, contribuye a mejorar el clima laboral y satisface las necesidades de la comunidad en cuanto a la obtención de información. Lamentablemente se evidenció en el estudio de campo que la ciudadanía poco conoce los servicios que presta el GADM Salinas, la frecuencia con la que reciben las noticias de temas de interés colectivo es poco frecuente.

Trelles (2008) manifiesta que la comunicación organizacional es fundamental para el cumplimiento de objetivos y satisface necesidades de la ciudadanía en la demanda de la información.

Martínez de Velasco & Nosnik (2007) indica que la comunicación organizacional debe de tener una estructura organizada para mantener relaciones comunicativas con personas y entidades sobre la filosofía corporativa, con el fin de optimar de mejor manera su gestión comunicativa, tanto interna como externa.

Es importante también prestar atención que en los resultados del estudio se observa que los medios de comunicación que más trasmite la información del municipio es la radio, muy poco se utilizan las redes sociales para su transmisión. Los resultados de la investigación establecieron que los medios preferidos por los ciudadanos son las redes sociales. La valoración que tiene la información referente a la cantidad, calidad y oportunidad es regular.

Costa (2011) señala que la comunicación pública debe ser un instrumento de socialización entre el GADM y la ciudadanía, como medio de participación inclusiva y democrática. Para que se lleve a cabo este precepto es necesario que la institución municipal incorpore la información multimedia, con el objeto que esté la información disponible continuamente, actualizada, personalizada en función de las características y necesidades del usuario final, gracias a la interactividad haya una participación activa, con calidad digital de imagen y sonido.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS PERIODO 2016-2019**

##### **4.1. Presentación**

Las organizaciones públicas ponen mucho énfasis en el departamento de comunicación, emplean planes estratégicos para otorgar un mayor protagonismo al papel y proyectar una imagen de calidad del trabajo que estas entidades realizan, aplicando técnicas que promuevan la intercomunicación con la ciudadanía o usuarios.

La Comunicación Organizacional se constituye como un elemento clave para el desarrollo y el éxito de las instituciones, por lo que, al diseñar un plan estratégico comunicacional, se lo debe de realizar como un proceso participativo que permita alcanzar los objetivos. Comprometer a todos quienes laboran en la institución, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se efectúe.

Al aplicar las estrategias comunicacionales en la institución pública, es necesario que se lleve a cabo una adecuada planificación basado en un análisis del entorno, con objetivos establecidos que determinen la ejecución de proyectos y acciones. En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas existe la necesidad de desarrollar un plan estratégico de comunicación organizacional, por cuanto la ciudadanía no conoce los servicios que esta institución ofrece, debido a que pocas veces reciben los usuarios noticias del GADM, al igual que las noticias que se publica no satisfacen sus necesidades.

Por lo que, mediante la planificación estratégica comunicacional se espera que el GADM Salinas fortalezca la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta

cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.

## **4.2. Marco legal**

### **4.2.1. La Constitución del Ecuador**

La Constitución del Ecuador establece que la participación ciudadana es un derecho de participar en las decisiones relacionadas a la planificación, presupuesto, control social y rendición de cuentas en las instituciones públicas, en especial en los GADs. Tal reconocimiento establece la obligación de los municipios de que los ciudadanos participen en forma protagónica sobre las decisiones tomadas por el concejo municipal, mediante estrategias comunicacionales que promueva una administración eficiente y eficaz.

### **4.2.2. El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización**

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización también indica que la participación ciudadana contribuye a la eficacia administrativa pública, porque a partir de la obtención de resultados favorables que la ciudadanía perciba como conveniente se estará evaluando el desempeño del gobierno local.

### **4.2.3. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)**

La LOTAIP establece a la Publicidad de la Información Pública como un principio. Señala esta Ley que el acceso a la información pública es un derecho de las personas garantizado por el Estado. Por tanto, el GADM Salinas, como institución pública está sometidas al principio de publicidad; por lo que, toda información que genere es pública, menos las excepciones determinadas en esta Ley.

#### 4.2.4. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas

Finalidad, ámbito y objetivos de sistema de participación ciudadana y control social de acuerdo a la ordenanza municipal de Salinas.

Tabla 1. Finalidad, ámbito y objetivos de sistema de participación ciudadana

Artículo 1°. Finalidad.
Promover, conformar y normar el funcionamiento del Sistema de Participación Ciudadana y control social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, garantizando la participación democrática de sus ciudadanos y ciudadanas conforme a los principios y normas constitucionales y legales sobre la materia.
Artículo 2°. Ámbito.
La presente ordenanza regula las instancias y mecanismos de participación ciudadana y control social en todo el territorio del Cantón Salinas, garantizando la participación democrática de sus ciudadanos y ciudadanas conforme a los principios y normas constitucionales y legales sobre la materia.
Artículo 3°. Objetivos del Sistema de Participación.
El Sistema de Participación se encuentra orientado a la participación individual y colectiva de los ciudadanos y las ciudadanas, que en forma protagónica tienen derecho a participar en las decisiones del Concejo Municipal, conforme a los principios, normas constitucionales y legales sobre la materia y que en esta ordenanza se establezcan, para la consecución de los siguientes objetivos: a) Deliberar sobre las prioridades de desarrollo para elaborar los planes de desarrollo local, de las políticas públicas municipales, y de los principales ejes de la acción municipal; b) Participar en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo y en la definición de propuestas de inversión pública; c) Generar las condiciones y mecanismos de coordinación para el tratamiento de temas específicos que se relacionen con los objetivos de desarrollo territorial, a través de grupos de interés sectoriales o sociales que fueren necesarios para la formulación y gestión del plan; d) Fortalecer la democracia local con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social; e) Promover la participación e involucramiento de la ciudadanía en las decisiones que tienen que ver con el desarrollo de los niveles territoriales.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas

En la Ordenanza municipal de Salinas se establecen los Espacios de Diálogo y Coordinación, que son mecanismos que coadyuvan a que las organizaciones sociales y representantes de gobiernos locales realicen intervenciones públicas con el fin de buscar acciones encaminadas a priorizar oportunidades de desarrollo.

### **4.3. Objetivos**

#### **4.3.1. Objetivo General**

Mejorar la comunicación organizacional del GADM Salinas mediante estrategias comunicacionales que permita la optimización de la gestión comunicacional.

#### **4.3.2. Objetivos Específicos**

- Maximizar el desempeño y la productividad del Departamento de Comunicación del GADM Salinas con el objeto de mejorar la gestión del organismo público.
- Desarrollar las capacidades comunicativas bajo los principios de la Filosofía corporativa con el fin de direccionar la cultura institucional en la comunicación interna del GADM Salinas.
- Mejorar la comunicación interna mediante la utilización de herramientas comunicacionales entre la ciudadanía y el GADM Salinas
- Optimizar el sistema de gestión comunicacional entre el GADM Salinas y la ciudadanía que orienten a una mayor difusión de los servicios que ofrece el GADM Salinas a todos sus públicos.
- Implementar mejoras a los contenidos de la web e interactuando con la comunidad.

### **4.4. Diagnóstico de la comunicación organizacional del GADM Salinas**

#### **4.4.1. Metodología del Análisis DAFO**

De acuerdo al estudio realizado sobre las variables: “Plan estratégico de comunicación organizacional” orientada a las actividades que se deben de realizar para optimar la gestión comunicacional del GADM Salinas; y a la “Gestión informativa y publicitaria” encaminada a brindar una información eficiente y coordinada con el fin de mejorar la imagen institucional, se plantea la situación interna y externa del departamento comunicacional.

Tabla 2. Metodología del Análisis DAFO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Posee un departamento de comunicación</p> <p>Manejo de medios comunicacionales: escritos, radiales y redes sociales</p> <p>Buena relación del GADM con los medios de comunicación,</p> <p>Comunicación del GADM por las redes sociales</p> <p>Predisposición del personal por mejorar la comunicación organizacional</p>	<p>Desconocimiento de los servicios que ofrece el GADM</p> <p>Falta de información de las actividades que realiza el GADM</p> <p>Poco uso de las redes sociales por parte del GADM para informar</p> <p>No existe planificación para la difusión de la información</p> <p>Caseta de información de la web desactualizada</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Uso de la tecnología de la información – TICS</p> <p>Deseo de la ciudadanía de participar interactuando con la noticia municipal</p> <p>Preferencia de la ciudadanía por la información multimedia</p> <p>Leyes del GADM</p>	<p>Desinterés de la ciudadanía</p> <p>Cambio del marco jurídico</p>

Fuente: GADM Salinas, 2017

#### 4.4.2. FODA Estratégico

Después de realizar un diagnóstico interno y externo de la comunicación organizacional del GADM Salinas, se procede a desarrollar las estrategias, potencializando las fortalezas, eliminando las debilidades, disminuyendo las amenazas y aprovechando aquellas oportunidades. Las estrategias son las que orientarán al Plan Estratégico de comunicación organizacional.

Tabla 3. FODA Estratégico

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>INTERNOS</b></p> <p><b>EXTERNOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee un departamento de comunicación</li> <li>2. Manejo de medios comunicacionales: escritos, radiales y redes sociales</li> <li>3. Predisposición del personal por mejorar la comunicación organizacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de los servicios que ofrece el GADM</li> <li>2. Falta de información de las actividades que realiza el GADM</li> <li>3. No existe planificación para la difusión de la información</li> <li>4. Caseta de información de la web desactualizada</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de la tecnología de la información – TICS</li> <li>2. Deseo de la ciudadanía de participar interactuando con la noticia municipal</li> <li>3. Preferencia de la ciudadanía por la información multimedia</li> <li>4. Leyes del GADM</li> </ol>	<p>F1-O2. Maximización del desempeño y la productividad del Departamento de Comunicación del GADM.</p>	<p>D1-O2 Desarrollo de las capacidades comunicativas bajo los principios de la Filosofía corporativa del GADM.</p> <p><b>D.2 – O2</b> Mejoramiento de la comunicación externa sobre los diferentes servicios que brinda el GADM</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desinterés de la ciudadanía</li> <li>2. Cambio del marco jurídico</li> </ol>	<p>F 2- A1 Optimización del sistema de gestión comunicacional entre el GADM Salinas y la ciudadanía</p>	<p>D6-A1 Implementar mejoras a los contenidos de la web e interactuando con la comunidad.</p>

Elaborado por Machado Errol, 2017

## **Estrategias comunicacionales para el GADM Salinas**

1. Maximización para el desempeño y la productividad del Departamento de Comunicación del GADM Salinas.
2. Desarrollo de las capacidades comunicativas bajo los principios de la Filosofía corporativa del GADM Salinas.
3. Mejoramiento de la comunicación interna
4. Mejoramiento de la comunicación externa sobre los diferentes servicios que brinda el GADM Salinas
5. Optimización del sistema de gestión comunicacional entre el GADM Salinas y la ciudadanía
6. Implementación de mejoras a los contenidos de la web e interactuando con la comunidad.

### **4.5. Plan de acción**

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

### **4.5.1. PROGRAMA 1 Maximización del desempeño y la productividad del Departamento de Comunicación del GADM Salinas**

Este programa busca que la descripción de funciones sea un proceso fundamental y básico para la organización, una herramienta para la optimización del Recurso Humano y para el logro de los objetivos del Departamento de Comunicación del GADM Salinas.

Se pretende a través de esta estrategia maximizar el desempeño y la productividad del Departamento de Comunicación del GADM Salinas con el objeto de mejorar la gestión del organismo público.

#### **Proyecto 1.1. Descripción de funciones del Departamento de Comunicación del GADM Salinas**

##### **Actividades:**

- Descripción de atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Comunicación Social:

- Descripción de funciones del área de Relaciones Públicas y Prensa publicidad

### Descripción de atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Comunicación Social:

La Dirección de Comunicación del GADM Salinas tiene como propósito el de informar a la comunidad, así como también al personal que labora en la institución sobre el trabajo que efectúa el gobierno local. Este Departamento tiene a su cargo al área de relaciones públicas y prensa y publicidad. Las mismas que están subordinadas a la Alcaldía.

Gráfico 1. Estructura orgánica



Elaborado por Machado Errol, 2017

La dirección de comunicación social tiene como misión planear, dirigir y desarrollar estrategias de comunicación eficaces, para fortalecer la gestión e imagen del GADM Salinas, mediante la socialización de la información que se genere en la organización de manera transparente y cierto.

Tabla 4. Las atribuciones y responsabilidades

Las atribuciones y responsabilidades
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseñar e implementar estrategias de imagen y posicionamiento institucional en la opinión pública, así como estrategias de comunicación directa y mediada con la ciudadanía.</li><li>2. Asesorar al alcalde y demás autoridades de la institución, en temas referentes a comunicación social e imagen institucional.</li><li>3. Mantener relación directa con la Alcaldía, con la dirección de planificación y desarrollo y coordinar sus acciones con los diferentes procesos y subprocesos de la municipalidad, a efectos de recopilar, seleccionar, preparar y difundir la información necesaria.</li><li>4. Crear y fortalecer canales comunicacionales efectivos con medios de información y organizaciones en general para afianzar la gestión municipal; coordinando acciones que permitan medir su efectividad y recomendar la adopción de políticas de comunicación.</li><li>5. Diseñar y colaborar en la organización de eventos y proyectos de ámbito de información.</li><li>6. Conocer y aplicar correctamente las reglas de ceremonia y protocolo, apropiadas para cada situación.</li><li>7. Elaborar, seleccionar, editar y producir material gráfico, fotográfico, audiovisual y escrito; que debe ser socializado a los diferentes medios de comunicación.</li><li>8. Resolver temas vinculados a los costos y a la publicidad.</li><li>9. Establecer mecanismos eficientes de información y asesoramiento, comodidad y celeridad para la comunidad sobre los trámites, programas y proyectos que se realizan en la institución.</li><li>10. Administrar el software de gestión de información documental, para determinar el estado de trámites en la atención a clientes.</li><li>11. Gestionar recursos materiales y financieros para la ejecución de proyectos de desarrollo comunitario y social.</li></ol>

Elaborado por Machado Errol, 2017

## Descripción de funciones del área de Relaciones Públicas y Prensa publicidad

### Relaciones Públicas

El área de Relaciones Públicas tiene dependencia directa con el alcalde. Su propósito es tener una relación eficiente entre el municipio y la comunidad, Dar a conocer las actividades que el GADM de Salinas realiza y proyectar una imagen positiva ante la opinión de los ciudadanos. Entre sus funciones están:

Tabla 5. Funciones del área de Relaciones Públicas

Funciones
12. Mantener oportunamente informada a la comunidad y a la prensa sobre las actividades municipales y otras que sean de interés, previo visto bueno del alcalde.
13. Informar al alcalde sobre los planteamientos relacionados con la administración del municipio que se publique o se transmita a través de los medios de comunicación.
14. Asesorar al alcalde en todas las materias relativas a relaciones públicas y comunicación social y actividades protocolares.
15. Programar y apoyar el desarrollo de la actividades públicas y protocolares del alcalde y Concejo Municipal.
16. Planear, organizar, dirigir la preparación de comunicaciones al público o a quien corresponda sobre acciones, decisiones y punto de vista de la municipalidad.
17. Programar y ejecutar acciones de difusión cultural basándose en los valores sociales propios de la comunidad.
18. Difundir y promover el patrimonio y las actividades turísticas de Salinas.
19. Promover y coordinar con otras entidades públicas y/o privadas el desarrollo de las actividades turísticas y/o culturales en Salinas.
20. Enviar saludos protocolares a instituciones, autoridades u otros de importancia para el municipio.
21. Mantener un archivo permanente de prensa y otras publicaciones que permitan redactar comentarios, aclaraciones o desmentidos de informaciones que digan relación con el quehacer municipal.
22. Organizar y dirigir el protocolo en los eventos o ceremonia oficiales que efectuó el municipio y cursar las invitaciones que correspondan.
23. Llevar el control de las invitaciones realizadas por el alcalde, presentando las excusas y agradecimientos, cuando así corresponda.
24. Coordinar con los demás unidades municipales y servicios traspasados las difusiones de eventos, acciones, programa, actos u otros similares que le sean solicitados.
25. Otras funciones que el alcalde asigne dentro de la esfera de sus atribuciones

Elaborado por Machado Errol, 2017

## Prensa publicidad

El área de prensa y publicidad tiene como fin informar a la comunidad de manera eficiente sobre las acciones que se llevan a cabo en la municipalidad de Salinas. sus funciones son las siguientes:

Tabla 6. Prensa publicidad

Funciones
26. Planificar, programar, organizar y difundir la comunicación social referente a las actividades de la Municipalidad y del Concejo Municipal.
27. Promover y promocionar campañas educativas en base de lo dispuesto en las Ordenanzas municipales, con el objeto de desarrollar su conocimiento y fomentar su difusión.
28. Ejecutar las políticas que en materia informativa y de acción cívica se hayan adoptado por el Concejo Municipal o del alcalde.
29. Elaborar material de información acorde con las políticas adoptadas por el Concejo Municipal o el alcalde.
30. Colaborar y coordinar con las distintas Direcciones Municipales en la elaboración de estrategias publicitarias, ruedas de prensa y demás formas de comunicación colectiva, de tal manera que se mantenga una imagen armoniosa y coherente de todas las actividades realizadas por la Municipalidad.
31. Asesorar en el área de manejo de imagen, prensa y publicidad, a todas las dependencias y funcionarios municipales que le soliciten.
32. Coordinar los actos civiles, culturales y sociales a los que asiste el alcalde y velar porque se cumplan las reglas protocolarias.

Elaborado por Machado Errol, 2017

Tabla 7. Maximización del desempeño y la productividad del Departamento de Comunicación del GADM Salinas

LINEA ESTRATÉGICA / PROGRAMA		2018		2019		2020		Responsable	Presupuesto	Fuente de Financiamiento	Prioridad	Plazo
PROYECTOS	ACCIONES	1S	2S	1S	2S	1S	2S					
1. Maximización del desempeño y la productividad del Departamento de Comunicación del GADM Salinas												
1.1. Descripción de funciones del Departamento de Comunicación del GADM Salinas	a) Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Comunicación b) Descripción de funciones del área de Relaciones Públicas y Prensa publicidad	X						Departamento de Comunicación del GADM Salinas	\$ 500,00	GADM Salinas	Alta	Corto

Elaborado por Machado Errol, 2017

#### **4.5.2. PROGRAMA 2 Fortalecimiento de la cultura corporativa en el GADM Salinas**

La cultura organizacional es el centro de la organización y está presente en las actividades que realiza el colaborador, representa un factor activo en la institución y se manifiesta en el comportamiento de las prácticas gerenciales.

Sus acciones van dirigidas a desarrollar las capacidades comunicativas bajo los principios de la Filosofía corporativa con el fin de direccionar la cultura institucional en la comunicación interna del GADM Salinas.

**Proyecto 2.1:** Desarrollo de las capacidades comunicativas bajo los principios de la Filosofía corporativa del GADM Salinas

##### **Actividades.**

- Diseñar y colocar en los departamentos del GADM afiches Y salvapantallas con los elementos de la Filosofía corporativa
- Diseñar un plan de capacitación laboral al personal del GADM Salinas

##### **Diseñar y colocar en los departamentos del GADM afiches Y salvapantallas con los elementos de la Filosofía corporativa**

Esta actividad tiene mucha importancia debido a que contribuye al desarrollo institucional, orienta al empleado al logro de la filosofía corporativa, como son: la misión, la visión y los objetivos.

El colocar en todos los departamentos del GADM Salinas afiches sobre la Filosofía corporativa es de suma importancia, ya que esta actividad se encamina a mejorar las actitudes y conductas de los públicos internos.

Gráfico 2. Afiches y salvapantallas



**MISIÓN**

Promover el desarrollo sustentable garantizando el derecho al Buen Vivir a través de proyectos de equidad, inclusión, ordenamiento territorial, participación ciudadana, medio ambiente, seguridad ciudadana, cultura, actividades deportivas en beneficio de sus habitantes.

**VISIÓN**

Consolidar la institución en el desarrollo socio económico y productivo, ofreciendo mejores servicios públicos con calidad y eficacia, impulsando micro-proyectos dentro de las áreas de competencia a beneficio de los habitantes del Cantón

Elaborado por Machado Errol, 2017

- **Diseñar un plan de capacitación laboral al personal del GADM Salinas**

La capacitación debe de estar planificada, basada en requerimientos del personal y de la institución, encamina al mejoramiento continuo de competencias para todo el personal de la institución municipal, con el objeto de que desempeñen de manera adecuada las tareas en las funciones que le han sido asignadas y brindar un servicio eficiente a la comunidad.

Tabla 8. Plan de capacitación laboral

Módulos	Horas	Costo x hora	Total
Identificación de las diferentes audiencias a través de un mapeo de públicos.	3	\$ 25.00	\$75.00
Tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos.	3	\$ 25.00	\$75.00
Activación de redes sociales internas.	4	\$ 25.00	\$100.00
Identificación y clasificación de la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales	4	\$ 25.00	\$100.00
Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información.	4	\$ 25.00	\$100.00
Elaboración de boletín departamental mensual.	3	\$ 25.00	\$75.00
Planificación y ejecución de actividades de los Enlaces de Comunicación.	4	\$ 25.00	\$100.00
Elaboración de Mensajes Clave	3	\$ 25.00	\$75.00
Difusión de los mensajes clave de la institución	2	\$ 25.00	\$50.00
Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional	2	\$ 25.00	\$50.00
Comunicación Intra – Departamental	4	\$ 25.00	\$100.00
Fomento de Valores Institucionales a todo el personal	3	\$ 25.00	\$75.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$975.00</b>

Elaborado por Machado Errol, 2017

Tabla 9. Fortalecimiento de la cultura corporativa en el GADM Salinas

LINEA ESTRATÉGICA / PROGRAMA		2018		2019		2020		Responsable	Presupuesto	Fuente de Financiamiento	Prioridad	Plazo
2. Fortalecimiento de la cultura corporativa en el GADM Salinas		1S	2S	1S	2S	1S	2S					
PROYECTOS	ACCIONES											
2.1. Desarrollo de las capacidades comunicativas bajo los principios de la Filosofía corporativa del GADM Salinas	1. Diseñar y colocar en los departamentos del GADM afiches Y salvapantallas con los elementos de la Filosofía corporativa  2. Diseñar un plan de capacitación laboral al personal del GADM Salinas	X	X					Departamento de Comunicación del GADM Salinas	\$ 100.00 <del>\$975.00</del> \$ 1.075.00	GADM Salinas	Alta	Corto

Elaborado por Machado Errol, 2017

### **4.5.3. PROGRAMA 3 Mejoramiento de la comunicación interna**

El propósito principal es mejorar la comunicación interna en la institución municipal, con el fin de que la información fluya de manera coherente y acertada entre el personal que labora en la organización, a través de la utilización de herramientas comunicacionales.

**Proyecto 3.1:** La comunicación entre los colaboradores municipales.

#### **Actividades:**

- Reuniones departamentales
- Elaboración de un manual de acogida para nuevos/as empleados/as
- Elaboración de una guía de instrucciones del manual oficial de identidad visual corporativa.

#### **Reuniones departamentales**

Por ello, es necesario que se realicen reuniones quincenales para todos los departamentos que integran el municipio, con el fin de compartir las novedades que han surgido en cada departamento y posibles dificultades que pueda existir, dentro de cada departamento o a nivel de la organización.

Los directores de los departamentos deben de compartir entre sus empleados las principales cuestiones y decisiones adoptadas en las reuniones. Cada una de las reuniones celebradas deben de contar con una convocatoria, orden del día y posterior acta, con el propósito de realizar un seguimiento de los temas que fueron tratados y hacer un correcto análisis sobre la realidad actual de cada departamento.

Esta acción conlleva a mejorar la comunicación interna entre los distintos departamentos y áreas. Se propone un esquema para realizar de manera eficiente y eficaz cualquier tipo de reunión, el objeto del esquema es que se unifiquen criterios de las reuniones, desde su fase de inicio, posterior desarrollo y cierre.

Tabla 10. Esquema de reuniones eficaces

### **1. Clasificación de reuniones**

- Informativas: reuniones en las que se informa de uno o varios hechos puntuales
- Participativas: tomar parte en las diferentes cuestiones que les afectan proponiendo todo tipo de quejas, dudas y/o sugerencias.

### **2. Preparar la reunión**

- Tener claro el objetivo de la reunión.

### **3. La convocatoria**

- Dejar claro: lugar, quiénes van a participar
- Preparar: medios e información

### **4. La reunión**

- Inicio, desarrollo y cierre

### **5. Fase de inicio**

- Generar buen ambiente
- Disposición de los/las participantes
- Orden del día: temas a tratar y tiempos a dedicar
- Establecer un plan común
- Establecer roles: coordinación, secretaría y rol del tiempo.

### **6. Fase de desarrollo**

- Inicio: ser flexibles
- Cierre: ser rígidos/as
- Orden del día: decisiones y tareas
- Tareas: concretar el nombre de la tarea; responsable de realizarla y para cuando

### **7. Fase de cierre**

- Dejar tiempo para cerrar bien la reunión
- Secretaría: leer las decisiones acordadas, poner la fecha de la próxima reunión

### **8. Seguimiento de la reunión**

- Disponer del ACTA lo antes posible
- Cumplir con lo pactado = CREDIBILIDAD
- Recomendación: lanzar pocas tareas y cumplir todas.

### **9. Conclusión**

Elaborado por Machado Errol, 2017

## **Elaboración de un manual de acogida para nuevos/as empleados/as**

Se plantea un manual oficial de acogida a los nuevos empleados, con el fin de recoger y establecer los criterios entre compañeros de la organización. Su fin es optimizar la comunicación interna de la Institución, así como de las diferentes dependencias departamentales. El manual debe de contener lo siguiente:

- Presentación de la institución municipal (datos del municipio, descripción de la ciudad, código de conducta...)
- La organización interna (organigrama, departamentos, áreas y servicios...)
- La administración de personal (jornada laboral y horario, el fichaje, funciones, licencias y permisos, dietas, médico de empresa, cómo realizar ruegos y sugerencias...)
- Prevención de riesgos laborales

## **Elaboración de una guía de instrucciones del manual oficial de identidad visual corporativa.**

La creación y aplicación de la guía de uso y/o instrucciones servirá para dar una imagen del municipio de Salinas común, actualizada y compartida por todos los colaboradores.

El manual de identidad visual corporativa es el documento que identifica al municipio de Salinas en su actividad de comunicación, mediante la normalización de usos de los signos gráficos que lo representan y la aplicación de constantes visuales definidas para los principales soportes de comunicación. Además, el criterio esencial que rige ese manual se fundamenta en garantizar la proyección de una imagen institucional única, coherente, nítida y diferenciada. Para ello, es fundamental que todas las personas que tengan la responsabilidad de aplicar la identidad institucional en los diferentes soportes de comunicación, sigan las indicaciones del manual.

Su aplicación es de uso obligatorio para toda la Organización. Las personas responsables del ámbito de la comunicación en la alcaldía serán las encargadas de resolver la correcta aplicación de las normas que se especificarán en el documento.

Tabla 11. Fortalecimiento de la cultura corporativa en el GADM Salinas

LINEA ESTRATÉGICA / PROGRAMA		2018		2019		2020		Responsable	Presupuesto	Fuente de Financiamiento	Prioridad	Plazo
PROYECTOS	ACCIONES	1S	2S	1S	2S	1S	2S					
3.1. La comunicación entre los colaboradores municipales.	1. Reuniones departamentales. 2. Elaboración de un manual de acogida para nuevos/as empleados/as 3. Elaboración de una guía de instrucciones del manual oficial de identidad visual corporativa.	X	X	X	X	X	X	Departamento de Comunicación del GADM Salinas	\$ 300.00 <del>\$300.00</del> \$ 600.00	GADM Salinas	Alta	Corto

Elaborado por Machado Errol, 2017

## COMUNICACIÓN EXTERNA

### 4.5.4. PROGRAMA 4 Comunicación a la ciudadanía de los diferentes servicios que brinda EL GADM Salinas

La publicidad institucional municipal debe de tener un fuerte mecanismo persuasivo, con el fin de convencer a la comunidad con argumentos razonados, a involucrarse en los diferente temas o noticias que difunde el GADM Salinas, esta acción forma la imagen de la institución municipal con una valoración positiva.

El GADM Salinas tiene el deber de informar a la comunidad de las decisiones y los gastos públicos que se hayan aprobados en la gestión político-administrativa, justificarlas mediante una relación informativa. Con canales de comunicación en donde se interactúe con la ciudadanía, se atienda sus demandas y se puede observar y entender la realidad social; interpretándola como un conjunto de hechos, en el que se trata de entender cuestiones más reveladoras y trascendentales.

El propósito de las acciones planteadas es el optimar el sistema de gestión comunicacional entre el GADM Salinas y la ciudadanía que orienten a una mayor difusión de los servicios que ofrece el GADM Salinas a todos sus públicos.

**Proyecto 4.1:** La publicidad institucional municipal

#### **Actividades.**

- Las volantes como medio publicitario de promoción de servicio que brinda el GADM Salinas
- El Stand como medio publicitario
- **Las volantes como medio publicitario de promoción de servicio que brinda el GADM Salinas**

Las volantes es un medio publicitario eficaz que promueve servicios que ofrece la institución municipal de forma directa por medio de la interacción con la comunidad, contribuye a consolidar la imagen municipal dentro de la mente de

los ciudadanos y logra graficar los valores que la sustentan. Se ha diseñado dos tipos de volantes y estarán destinadas a captar la atención de la comunidad para que conozcan el nuevo servicio de Contact center y sus beneficios.

Gráfico 3. Volantes



Elaborado por Machado Errol, 2017

Para realizar un presupuesto de las volantes, se ha considerado la población correspondiente entre los 20 a 69 años del número proyectado de habitantes del cantón Salinas equivalente a 47.328 habitantes, número que será dividido por 1.000 para extraer los millares de volantes que se necesitan para abarcar con la población estimada. Según la investigación, el millar de volantes más económica esta aproximadamente en \$ 45 que multiplicado para el total requerido resulta un monto de \$ 2.129,74.

Tabla 12. La publicidad institucional municipal

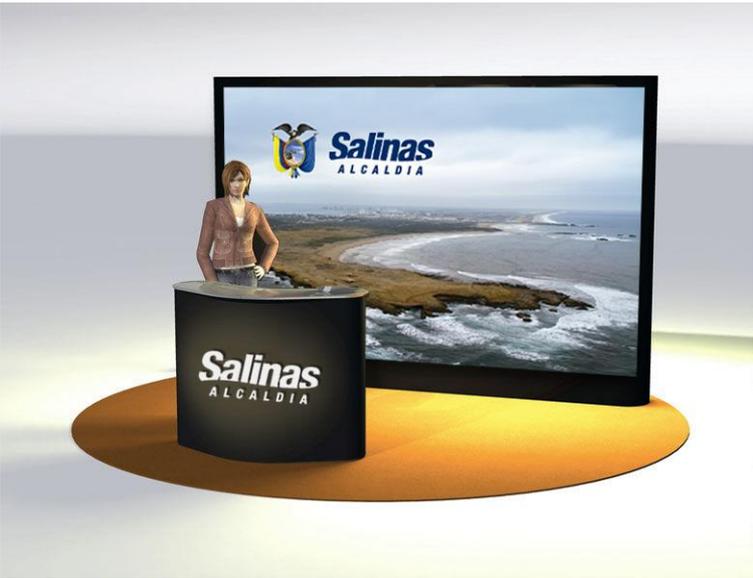
Población cantón Salinas	88.853
Población entre 20 a 69 años	47.328
Precio por Millar de volantes	\$45,00
Millares de volantes	47,00
Precio Total de Volantes	\$2.129,74

Elaborado por Machado Errol, 2017

- **El Stand como medio publicitario**

La promoción de servicios en instituciones públicas se está convirtiendo en puntos significativos para llegar a la ciudadanía. Personalizar el servicio a través del stand facilita al municipio mejorar la imagen, y generar una reputación corporativa. El GADM Salinas mediante esta manera de promocionar da a conocer el servicio y los beneficios de este, además de persuadir directamente a las personas atendidas con argumentos. El estándar va a estar conformado de un roll up de 2 x 2 metros más un Counter para la atención de la comunidad, valorados en \$ 500,00 y \$ 260,00 respectivamente.

Gráfico 4. Stand publicitario



Elaborado por Machado Errol, 2017

Tabla 13. COMUNICACIÓN A LA CIUDADANÍA DE LOS DIFERENTES SERVICIOS QUE BRINDA EL GADM SALINAS

LINEA ESTRATÉGICA / PROGRAMA		2018		2019		2020		Responsable	Presupuesto	Fuente de Financiamiento	Prioridad	Plazo
PROYECTOS	ACCIONES	1S	2S	1S	2S	1S	2S					
4.1. La publicidad institucional municipal	1. Las volantes como medio publicitario de promoción de servicio que brinda el GADM Salinas 2. El Stand como medio publicitario	X	X	X	X	X	X	Alcaldía  Departamento de Comunicación del GADM Salinas	\$2.889,74	GADM Salinas	Media	Media

Elaborado por Machado Errol, 2017

#### **4.5.5. PROGRAMA 5. Contratación de un centro de llamadas (Call Center) y una emisora radial como medio de comunicación entre el municipio y la comunidad**

Esta estrategia se encamina a mejorar los contenidos de la web, con el fin de que, al informar el municipio a la ciudadanía, exista una interacción continua con la comunidad.

**Proyecto 4.1:** Contratación de un Call Center para atención al cliente.

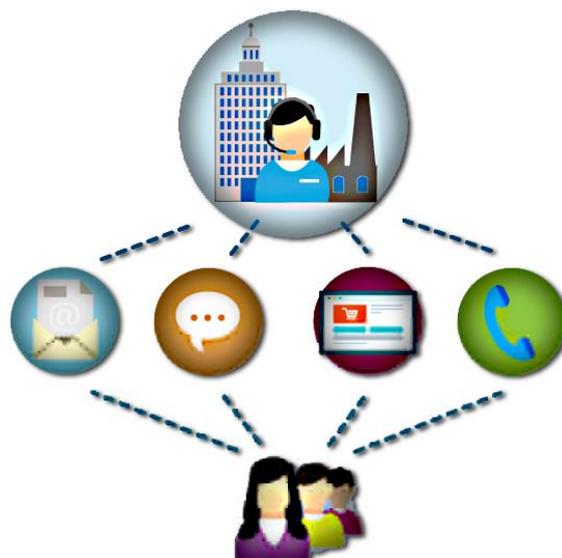
##### **Actividades.**

###### Servicio de Contact Center

La viabilidad de brindar un servicio de asistencia en tiempo real ocasionalmente es un elemento crítico a la hora de evaluar la satisfacción de una comunidad, esto hace que un Contact Center sea un elemento sustancial en el programa de vinculación e interacción con la comunidad, en donde los operadores poseen la capacidad de atender llamadas telefónicas, monitorear peticiones por chat y utilizar otros medios de comunicación sociales. De esta forma, los operadores se vuelven asistentes virtuales que brindan un soporte a la comunidad ayudando a que obtengan la información que necesitan de una manera rápida y precisa.

El Contact center será el punto de contacto entre la comunidad y el municipio a través de medios de comunicación como son vía telefónica, el correo electrónico, el chat y la comunicación multimedia por Internet, a diferencia del Call center que está asociado con la tarea de efectuar llamadas tipo comerciales, el Contact center vendría a ser una evolución de esta técnica de mercadeo, ya que está va más allá, no simplemente por el hecho de que opera en toda clase de comunicaciones con los usuarios como son atención al cliente, seguimiento, procesamiento de pedidos entre otros, sino que además encierra distintos canales de comunicación además del teléfono.

Gráfico 5. Redes de difusión Contact center



Elaborado por Machado Errol, 2017

Si la municipalidad desea implementar un área de Contact center dentro de sus instalaciones, deberá realizar un proceso muy largo puesto que arrancaría desde cero, el municipio no cuenta con el personal capacitado, encargado de realizar y recibir llamadas, enviar mensajes masivos, interactuar con la comunidad por medio de chat en vivo entre otras cualidades que deben de realizar, tampoco dispone de un software especializado que faculte la coordinación de las comunicaciones telefónicas, vía email, chat y redes sociales.

Además, el municipio no tiene la capacidad de realizar un rastreo eficaz de todos los procesos con un personal preparado de evaluación que monitoree las llamadas y valore el trabajo de los operadores y finalmente, necesitaría de expertos que realicen el script, que es un guion fundamentado en los distintos procesos concretos que se les entrega a los operadores de atención al cliente para atender cada llamada de manera apropiada, el mismo que debe de contar con un excelente argumento, buena formalidad, claridad y precisión, que les permita resolver todas las dudas a los usuarios.

Por estos motivos, y pensando en una correcta forma de realizar el contacto vía telefónica y de redes sociales con la comunidad, se ha llegado a la conclusión de que la mejor opción que tendría el municipio es optar por la contratación de una empresa privada proveedora del servicio de Contact center, que se encargue de realizar la publicidad por medio de llamadas telefónicas, receptor las llamadas de los usuarios que se comunican por información, además de cumplir con todos los procesos anteriores mencionados como son la elaboración del script y el monitoreo de llamadas como método evaluativo.

En el mercado existe una variedad de empresas proveedores de este tipo de servicios como son GEA Ecuador, American Call Center ACC, Cronix, entre otras compañías destacadas por brindar una asistencia completa de Contact center con modernas plataformas tecnológicas y el equipo humano capacitado para cumplir el trabajo requerido por grandes empresas como entidades financieras, empresas de telecomunicaciones y en este caso para el GADM Salinas.

No obstante, para que el municipio contrate los servicios de alguna de estas empresas, se realizará un proceso de contratación pública, a través del INCOP, que es un órgano rector de derecho público, técnico y autónomo que lidera la gestión transparente y efectiva de la contratación pública y optimiza los recursos del estado. Existen varios procesos de contratación establecidos por el INCOP para esta clase de servicios, sin embargo, estos procesos están íntimamente relacionados con el monto del proyecto.

Según el estudio este proyecto tendrá un costo aproximado de \$ 177.408,00 por lo que estaría dentro de un proceso llamado "COTIZACIÓN" que aplica en un monto entre \$ 68.601,27 y \$ 514.509,56. Este proceso no es más que el acto que tiene como meta ubicar de la mejor manera un responsable para el servicio que requiere el sector público. Siendo así, la entidad pública no puede decidir por una empresa en base a sus intereses propios, de esta manera se garantiza la transparencia y se evita que empresas poco adecuadas y competentes presten servicios en beneficio personal los mandos públicos. El proceso de cotización tiene los siguientes pasos:

Gráfico 6. Proceso de cotización

## 1 Creación del Proceso



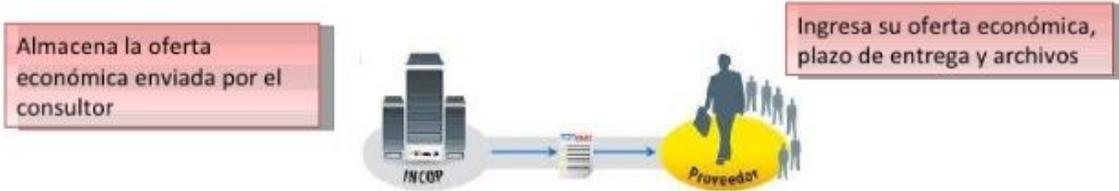
## 2 Publicación Invitación



## 3 Preguntas y respuestas



## 4 Envío de oferta



## 5 Convalidación de errores



responde a la solicitud de convalidación de errores de forma

Solicita convalidación de errores



## 6 Calificación de participantes

Evalúa la oferta enviada



Registran calificaciones realizadas

## 7 Adjudicación



Adjudica el proceso al consultor

Revisa adjudicación del proceso



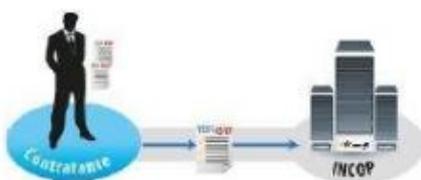
## 8 Registro de contrato

Almacenan los archivos adjudicación del proceso de contratación.



Revisa los compromisos acordados en el proceso

## 9 Finalización del proceso



Sube los documentos para finalizar el proceso

Revisa los documentos relacionados al proceso



### Servicios de atención del Contact center

El Contact Center ofrecerá dos servicios principales a la comunidad, el primero que describe la figura en donde el cliente se comunica con el Contact center llamado Servicio Inbound, y el segundo en donde el Contact center se comunica con el cliente denominado servicio Outbound los cuales estarán sub clasificados de la siguiente manera:

#### Servicio Inbound (el cliente se comunica con el Contact Center):

- a) Servicios de información
  - Servicios de atención a la comunidad.
  - Servicio de Chat en vivo
  - Campañas de recepción de llamadas.
- b) Marketing directo
  - Recepción de preguntas, Guía de tramites
- c) Fidelización

- Servicios de recepción de sugerencias.
  - Servicios de recepción de reclamos
- d) Gestión de datos

**Servicio Outbound (el Contact Center se comunica con el cliente):**

- a) Ofertas de servicios municipales
- Comunicación de nuevos proyectos
  - Comunicación de servicios generales
- b) Captación de comunidad
- Mensajes promocionales: emisión de llamadas para comunicar a la comunidad del nuevo sistema de Contact center
- c) Actualización de bases de datos
- Para mantener siempre al día sus bases de datos.
- d) Encuestas telefónicas
- Encuestas de satisfacción al cliente, estudios de mercado, sondeos de opinión, campañas de imagen, marketing político.
  - La mejor herramienta para conocer las opiniones la comunidad, información básica para la elaboración de estrategias de marketing y comunicación.
- e) Seguimiento de emails que se fundamenta en remitir publicidad de forma masiva mediante correo electrónico, esencialmente la publicidad con presentación personificada

**Costos por contratación del Contact Center**

El costo por la constatación de los servicios de Contact Center está atado al número de llamadas que se tienen que realizar en un periodo de tiempo determinado, en esta investigación, se va a tomar como referencia a la empresa GEA ECUADOR, que presta este tipo de servicios a nivel nacional, y su sede se encuentra localizada en la ciudad de Guayaquil.

En una investigación realizada en dicha empresa se determinó que por cada 6000 llamadas mensuales de cinco minutos cada una, se debe de pagar un

monto de 7.000,00 dólares, partiendo por esa primicia se busca delimitar un foco de estudio, que es la población con que trabajará el Contact center. Por medio del censo de población y vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en el 2010 se pudo determinar que en el cantón Salinas hay un total de 68.675 habitantes.

Tabla 14. Población por área, según provincia, cantón y parroquia de empadronamiento

Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	ÁREA		
			URBANO	RURAL	Total
Santa Elena	SALINAS		-	11.822	11.822
		ANCONCITO	-	22.064	22.064
		JOSE LUIS TAMAYO	34.719	70	34.789
		<b>Total</b>	<b>34.719</b>	<b>33.956</b>	<b>68.675</b>

Fuente: censo de población y vivienda (cpv-2010) Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

De la misma fuente se pudo extraer una tasa de crecimiento de habitantes clasificada por parroquias, en los datos se encontró el crecimiento de la población por parroquia del año 1990 al 2001, y del año 2001 al año 2010 en donde se estableció una media con el fin de realizar una proyección y fijar una cantidad probable de habitantes para ejecutar el estudio.

Tabla 15. Índice de crecimiento poblacional

Nombre de parroquia	2010	2001	1990	Crecimiento Anual 2001-2010	Crecimiento Anual 1990 - 2001	Media
	Total	Total	Total	Total	Total	
SALINAS	34.789	28.731	19.312	2,32%	3,61%	2,97%
ANCONCITO	11.822	8.561	5.001	4,48%	4,89%	4,68%
JOSE LUIS TAMAYO	22.064	12.280	8.121	8,84%	3,76%	6,30%

Fuente: censo de población y vivienda (cpv-2010) Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por Machado Errol, 2017

Con estas tasas de crecimientos se puede determinar que la población en el cantón Salinas posiblemente se ha extendió de 68.675 habitantes a 88.853 habitantes que representa un aumento en un 29 % desde el año 2010 hasta el año 2016, cabe indicar que se exceptuó el año 2017 en el cálculo de las proyecciones, ya que se está cursando la mitad del presente año.

Tabla 16. Proyección de crecientito de habitantes

Año	PARROQUIA			TOTAL
	SALINAS	ANCONCITO	JOSE LUIS TAMAYO (MUEY)	
2010	34.789	11.822	22.064	68.675
2011	35.821	12.375	23.454	71.651
2012	36.884	12.955	24.932	74.771
2013	37.978	13.561	26.503	78.043
2014	39.105	14.196	28.174	81.475
2015	40.265	14.861	29.949	85.075
2016	41.460	15.557	31.836	88.853

Elaborado por Machado Errol, 2017

Adicional a esto, se ha analizado un posible foco de estudio que considera una población entre los 20 a los 69 años de edad, ya que el mismo Censo de población y vivienda dota de estas estadísticas en sus archivos, de esta manera se puede realizar el estudio con una menor probabilidad de error. El porcentaje que se ubica en entre estas edades es del 53.3 % como muestra la siguiente tabla.

Tabla 17. Foco de estudio según edad

Rango de edad	% 2001	% 2010	Media	Segmentación
De 95 y más años	0,3%	0,1%	0,2%	1,8%
De 90 a 94 años	0,3%	0,2%	0,3%	
De 85 a 89 años	0,5%	0,4%	0,5%	
De 80 a 84 años	0,8%	0,8%	0,8%	
De 75 a 79 años	1,2%	1,1%	1,2%	
De 70 a 74 años	1,6%	1,7%	1,7%	
De 65 a 69 años	2,0%	2,2%	2,1%	53,3%
De 60 a 64 años	2,4%	2,8%	2,6%	

Rango de edad	% 2001	% 2010	Media	Segmentación
De 55 a 59 años	2,8%	3,6%	3,2%	
De 50 a 54 años	3,8%	4,2%	4,0%	
De 45 a 49 años	4,4%	5,2%	4,8%	
De 40 a 44 años	5,5%	5,7%	5,6%	
De 35 a 39 años	6,4%	6,5%	6,5%	
De 30 a 34 años	7,1%	7,4%	7,3%	
De 25 a 29 años	7,8%	8,3%	8,1%	
De 20 a 24 años	9,6%	8,9%	9,3%	
De 15 a 19 años	10,2%	9,8%	10,0%	42,2%
De 10 a 14 años	11,0%	10,6%	10,8%	
De 5 a 9 años	11,2%	10,5%	10,8%	
De 0 a 4 años	11,0%	10,1%	10,6%	

Fuente: censo de población y vivienda (cpv-2010) Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por Machado Errol, 2017

Con estos cálculos se puede llegar a la conclusión que el foco de estudio será un número de 47.358 habitantes aproximadamente que corresponde al 53,3% de los habitantes de la proyección deducida. Con este dato se procede a realizar el cálculo correspondiente al total de llamadas por servicio, para así extraer del monto total del costo por la contratación del Contact Center, el proceso para el cálculo de este monto parte con las 8 horas de trabajo diarias que son multiplicadas por 60 minutos y resulta un total de 480 minutos diarios de trabajo y si cada llamada dura 5 minutos entonces cada operador deberá realizar un total de 96 llamadas diarias.

Hay que considerar que el Contact Center prestará dos tipos de servicios básicos, el Servicio Inbound en donde la comunidad se comunica con el Contact Center para el que estará predestinado 4 operadores que alcancen aproximadamente dos veces el número de habitantes del cantón Salinas y el Servicio Outbound en donde el Contact Center se comunica con la comunidad con un menor movimiento que el primero para el cual se ha estimado un número de 2 operadores puesto que sus llamadas deben de alcanzar un proporcional al total de los habitantes del cantón. En consecuencia, teniendo 4 operadores multiplicados por 96 que es el número de llamadas diarias se extrae el número de llamadas por el de servicio Inbound, este valor se multiplica por los 22 días laborables y se ubica el total de llamadas mensuales,

el mismo que se multiplica por 12 meses para extraer el total de llamadas anuales.

Igual procedimiento se realiza para el servicio Outbound, en donde la diferencia radica en el número de operadores, que según este estudio se va a requerir únicamente de 2 operadores para abarcar con el servicio de outbound. Como resultado se tiene un total de llamadas mensuales del servicio Inbound y Outbound de 8.448 y 4.224 respectivamente que suman un total de llamadas de 12.672 al mes. Con este dato se realiza una regla de tres simples y se determina que si por cada 6.000 llamadas al mes se pagará \$ 7.000, las 12.672 llamadas equivaldrían a \$ 14.784,00 que multiplicado por 12 meses dará precio anual de \$ 177.408,00.

Tabla 18. Presupuesto de Contact Center

Horas de trabajo	8
Minutos de trabajo diario	480
Minutos por llamada	5
Número de llamadas por operador	96
Número de operadores (Servicio Inbound )	4
Total, de llamadas diarias	384
Días laborables	22
Total, de llamadas mensuales (Servicio Inbound )	8.448
Total, de llamadas anuales	101.376
Número de operadores (Servicio Outbound)	2
Total, de llamadas diarias	192
Días laborables	22
Total, de llamadas mensuales	4.224
Total, de llamadas anuales (Servicio Outbound)	50.688
Total, de llamadas mensuales (Paquete llamadas mensuales GEA)	12.672
Total, de llamadas anuales	152.064
Precio mensual (Costo del paquete de llamadas mensuales GEA)	\$ 14.784,00
Precio anual	\$ 177.408,00

Elaborado por Machado Errol, 2017

### Emisora radial

Se debe de construir un lazo de interrelación con la ciudadanía, mediante la contratación de una emisora radial, para prestar un servicio que brinde información y construya una comunicación participativa y clara, con el propósito de llegar a solucionar los problemas cotidianos de la comunidad salinense. Su misión es, ser una radio pública ciudadana, diversa y participativa que informe y eduque a los habitantes.

Tabla 19. Emisora radial

Detalle	Monto
Costo por cuña radial	\$ 3
Cantidad de veces diarias	5
Días a la semana	2
Cantidad de cuñas semanales	10
Cantidad de cuñas mensuales	220
Costo mensual	\$ 660,00
Costo Total anual	\$ 7.920,00

Fuente: Radio fragata ([www.fragatafm.com](http://www.fragatafm.com)), 2018

Elaborado por Machado Errol, 2017

Tabla 20. Contratación de un centro de llamadas (Call Center) como medio de comunicación entre el municipio y la comunidad 90

LINEA ESTRATÉGICA / PROGRAMA		2018		2019		2020		Responsable	Presupuesto	Fuente de Financiamiento	Prioridad	Plazo
PROYECTOS	ACCIONES	1S	2S	1S	2S	1S	2S					
5. Contratación de un centro de llamadas (Call Center) como medio de comunicación entre el municipio y la comunidad												
5.1. Contratación de un Call Center para atención al cliente.	1. Servicio de Contact Center	X	X	X	X	X	X	Departamento de Comunicación del GADM Salinas	\$ 177.408,00	GADM Salinas	Alta	Corto
	2. Emisora radial	X	X	X	X	X	X	Departamento de Comunicación del GADM Salinas	\$ 7.920,00 \$ 185328,00	GADM Salinas	Alta	Corto

Elaborado por Machado Errol, 2017

#### 4.5.6. PROGRAMA 6. Mejoramiento de la página web institucional y Redes sociales

**Objetivo:** Implementar mejoras a los contenidos de la web e interactuando con la comunidad.

**Proyecto 6.1:** Optimización en la gestión de la información.

##### Actividades

- Promoción de los servicios que brinda el GADM Salinas
- Mejoramiento del portal “Guía de Trámites” de la Web

##### Promoción de los servicios que brinda el GADM Salinas

La actividad está referida a la promoción de los servicios que brinda el GADM Salinas, consiste en añadir un botón de proyectos y servicios en el menú principal de la página web, donde se describan los servicios que ofrece la municipalidad y los proyectos a futuro. En la página principal de la web institucional del GADM Salinas ( [www.salinas.gob.ec](http://www.salinas.gob.ec) ) se puede apreciar un menú despegable principal en la parte superior, el botón que se desea añadir en este menú se ubicaría dentro de Municipalidad como se muestra en la imagen resaltado con color verde.

Gráfico 7. Botón procesos y servicios



Elaborado por Machado Errol, 2017

Debajo del menú principal se encuentra una galería deslizable y enseguida se ubica una serie de botones que un principio estaban conformados por 5 iconos, sin embargo, se desea incorporar un icono denominado Balcón de servicios el mismo que direcciona a los usuarios a un portal en donde puedan realizar sus trámites en línea, despejar dudas, etc.

Gráfico 8. Icono Balcón de servicios

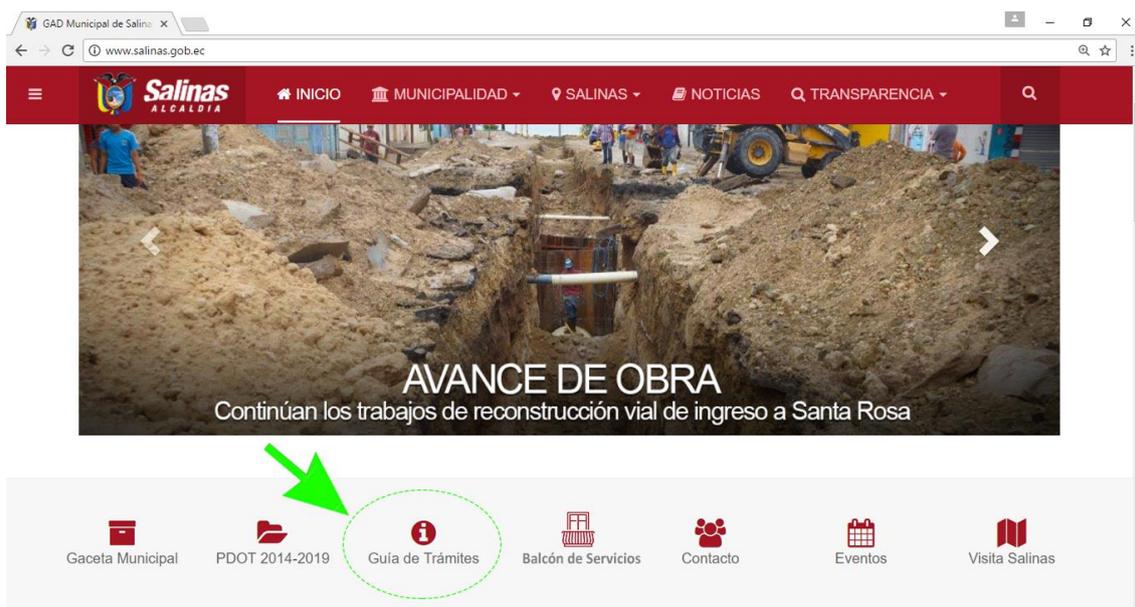


Elaborado por Machado Errol, 2017

### Mejoramiento del portal “Guía de Trámites” de la web

El mejoramiento del portal “Guía de Trámites” de la web se encamina a optimizar la información, mediante una renovada publicación, edición, coordinación y control de la información. La opción de guía de trámites en la web institucional del GADM Salinas se encuentra localizada en la página principal debajo de la galería deslizable junto al icono que se incorporara de Balcón de servicio señalado con color verde en la siguiente imagen.

Gráfico 9. Icono Guía de tramite



Elaborado por Machado Errol, 2017

Esta actividad se realiza en las áreas de Medio Ambiente, Planificación Catastro y Rentas, debido a que en el Portal de la web solo hay descripción de los procesos en justicia y vigilancia, y turismo. La plataforma integrará un conjunto de acciones, trámites y servicios.

Gráfico 10. Portal de Tramites municipales



Elaborado por Machado Errol, 2017

## **Redes sociales**

Es necesario la participación ciudadana en las redes sociales, con el fin de que haya la interacción entre la institución pública y la comunidad. Para tal propósito se creará un canal para que el municipio de Salinas haga presencia en redes sociales. El canal será publicitado en Facebook, Twitter, LinkedIn, y YouTube

Se escogerá un mismo nombre de usuario en todas las redes sociales seleccionadas con una misma imagen alineada con la identidad visual de la institución pública.

La forma de comunicarse en las redes sociales debe ser cálida y cercana ya que son canales muy fuertes en relacionamiento. El lenguaje utilizado debe ser gramaticalmente y ortográficamente correcto.

Lo primero que el municipio debe hacer es comunicar la presencia de la entidad en redes sociales, divulgando el sitio Web institucional. Es muy importante responder a la ciudadanía y tratar de hacerlo de manera ágil y con información útil. De esta manera la comunidad sabrá que se puede mantener una conversación abierta y, por supuesto, esto generará más contactos.

Tabla 21. Mejoramiento de la página web institucional

LINEA ESTRATÉGICA / PROGRAMA		2018		2019		2020		Responsable	Presupuesto	Fuente de Financiamiento	Prioridad	Plazo
6. Mejoramiento de la página web institucional		1S	2S	1S	2S	1S	2S					
PROYECTOS	ACCIONES											
6.1 Optimización en la gestión de la información.	1. Promoción de los servicios que brinda el GADM Salinas 2. Mejoramiento del portal “Guía de Trámites” de la web 3. Redes sociales	X	X					Departamento de Comunicación del GADM Salinas	\$1.230.00	GADM Salinas	Alta	Corto

Elaborado por Machado Errol, 2017

#### 4.5.7. Resumen del costo total de los proyectos

Tabla 22. Presupuesto total

No.	PROYECTOS	PRESUPUESTO
1	Descripción de funciones del Departamento de Comunicación del GADM Salinas	\$ 500,00
2	Desarrollo de las capacidades comunicativas bajo los principios de la Filosofía corporativa del GADM Salinas	\$ 1.075,00
3	Mejoramiento de la comunicación interna	\$ 600,00
4	La publicidad institucional municipal	\$ 2.889,74
5	Contratación de un centro de llamadas (Call Center) como medio de comunicación entre el municipio y la comunidad	\$ 185.328,00
6	Optimización en la gestión de la información.	\$ 1.230,00
TOTAL		\$ 190.392,74

Se ha realizado un presupuesto total correspondiente a los tres años que concierne a la Planificación Estratégica propuesta, se considera cada programa que compone el Plan. El mismo que parte de la descripción de funciones del Departamento de Comunicación del GADM Salinas con un monto de \$ 500,00. Seguido del desarrollo de las capacidades comunicativas bajo los principios de la Filosofía Corporativa del GADM que comprende el diseño y colocación de afiches y salvapantallas con sus elementos en cada departamento de la institución, con un costo de \$ 100,00. Y el diseño del plan de capacitación laboral al personal cuyo presupuesto asciende a \$ 975,00. Suma un total de \$1.075,00. (Correspondiente al primer año de ejecución del plan)

Con respecto al programa dedicado al mejoramiento de la comunicación interna, se ha destinado un monto total de \$ 600,00 para las reuniones departamentales, elaboración de manual y elaboración de la guía de instrucciones. Asimismo, la comunicación externa que corresponde a las volantes y un stand como medio publicitario tienen una estimación anual de \$ 2.889,74.

El programa referente a la comunicación entre el municipio y la comunidad por medio de la contratación de un centro de llamadas asciende a \$ 177.408,00 y

una emisora radial que se contratará solo el primer año de ejecución del programa tendrá un costo de \$ 7.920,00. Suma un total de \$ 185.328,00; el mismo que estará contemplado durante los tres años de ejecución del plan.

Por último, el programa basado en la optimización en la gestión de la información que comprende la promoción de los servicios que brinda el GADM Salinas, el mejoramiento del portal “Guía de Trámites” de la web y la difusión por medio de las redes sociales tendrá un costo total de \$1.230.00 por el período que corresponde a la administración actual, el Plan Estratégico suma un total de \$ 190.392,74.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

El estudio tuvo como propósito diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional que permita la optimización de la gestión informativa y publicitaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Salinas. Llegando a concluir que:

- Al analizar cómo afecta la comunicación organizacional en la gestión del organismo público, se pudo establecer que si no se gestiona esta adecuadamente no se logrará los objetivos institucionales, los mismos que están basados en las funciones básicas que orientan a administrar, regular y controlar la infraestructura de uso público del territorio y disponer adecuadamente los recursos económicos de la comunidad. Además, se restringiría la información a la ciudadanía desde la transparencia, colaboración y participación sobre los asuntos en los cuales trabaja la administración en bien de la comunidad.
- Se diagnosticó el estado actual que presenta la comunicación municipal externa e interna en el GADM Salinas, determinando que es necesario que la ciudadanía se empodere de las acciones que realiza el GADM Salinas, el desconocimiento de los servicios que presta esta institución repercute negativamente en la imagen y en la calidad institucional municipal
- Se determinaron las expectativas que tiene la ciudadanía y el personal que labora en la institución municipal en relación a la información que brinda el GADM Salinas, estableciendo que es necesario que la comunicación organizacional utilice herramientas de información, como son las redes sociales, con noticias actualizadas, haciendo uso de la información multimedia, con el objeto de interactuar con el GADM Salinas.
- Las estrategias comunicacionales se encaminan a la incorporación de una efectiva política comunicativa que hace prever una mejora en el desarrollo de la comunicación interna, así como una adecuada proyección externa de

la imagen municipal, por tanto, es indispensable aplicar acciones que coadyuven a un desempeño eficaz comunicacional

## **RECOMENDACIONES**

- Gestionar adecuadamente la comunicación organizacional, mediante acciones estratégicas orientada a optimar el servicio municipal, con el fin de que la actuación del municipio sea planificada, organizada y atienda las demandas informativas, dando cumplimiento a su mandato, relacionando una imagen pública en concordancia con estrategias comunicacionales globales.
- Optimizar la comunicación externa e interna, mediante el empoderamiento de la ciudadanía en cuanto a las acciones que realiza el GADM Salinas, respondiendo de esta manera a las perspectivas que tienen los usuarios y a las responsabilidades que tiene el municipio.
- Emplear herramientas de información, con contenido real, veraz, actualizada. La comunicación de la institución municipal debe ser un conjunto de mensajes enviados para crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos, buscando la proyección de una imagen favorable en los servicios que se brinda.
- Aplicar políticas comunicativas para el desarrollo de la comunicación organizacional de la institución municipal, garantizando la participación democrática de sus ciudadanos conforme a los principios y normas constitucionales y legales sobre la materia, mediante condiciones y mecanismo encaminados a mantener un vínculo estrecho entre el mandante y el gobernante.

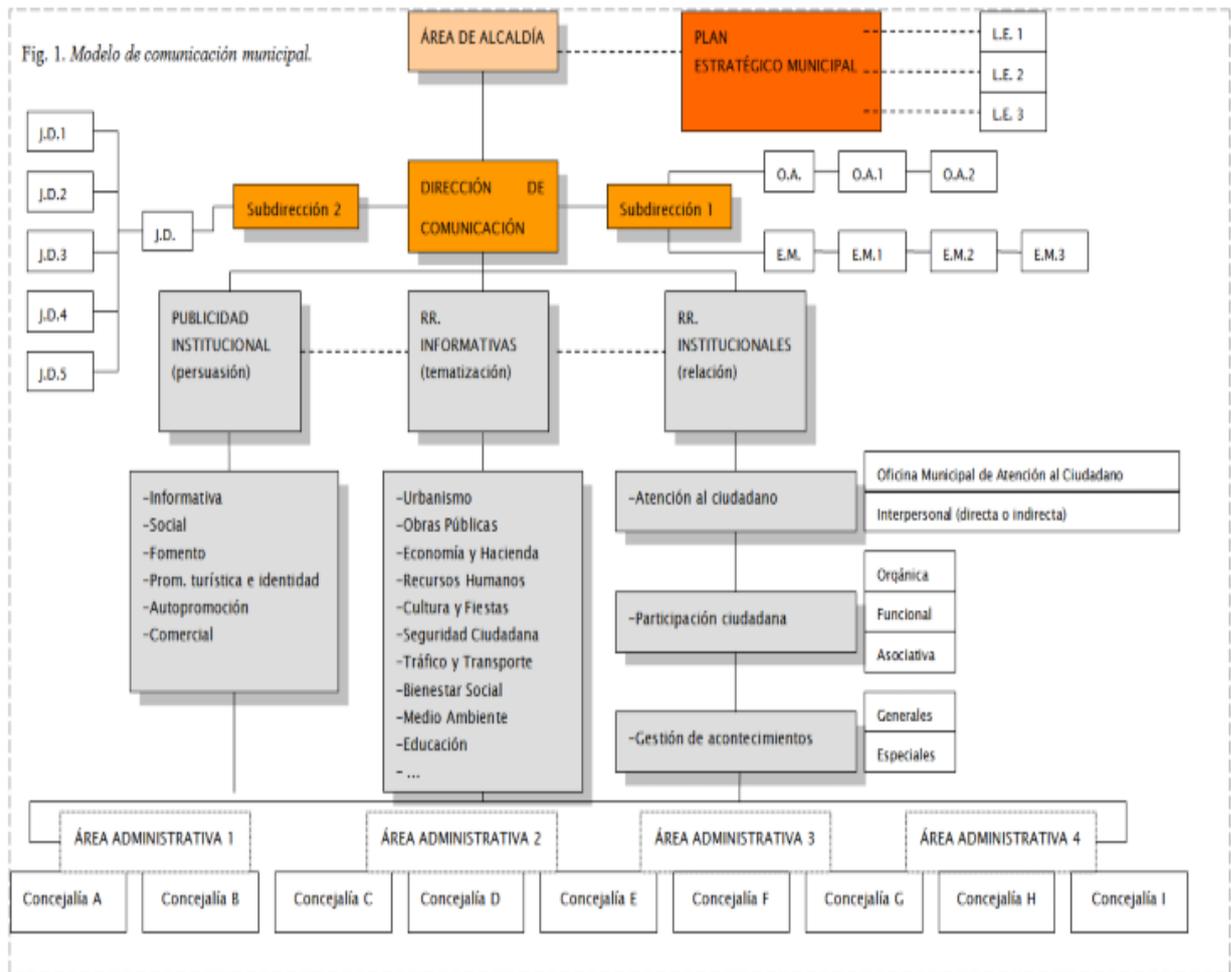
## BIBLIOGRAFÍA

- León Alvarado, A., & Mejía Guillas, S. (2015). *Propuestas de comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca*. Cuenca - Ecuador: Universidad de Cuenca Escuela de Comunicación Social.
- Viera Orozco, J. (2013). *Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo. Programa de Comunicación Social.
- Aldaz montero, J. X. (2012). *Plan estratégico de comunicación para el mejoramiento de la comunicación interna del canal televisivo municipal de Guaranda*. Quito : Universidad Central del Ecuador Facultad de Comunicación Social.
- Andrade Goyes, A. (2016). *Plan de comunicación para el gobierno autónomo descentralizado de Montufar, provincia del Carchi* . Quito - Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Balarezo Toro, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa*. Ambato - Ecuador: Universidad técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Contreras Contreras, F. (2009). *Planeamiento estratégico*. Lima: Bibliotecas y centros de documentación.
- Corrall, S. (2010). *Strategic planning for library and information services*. London: Aslib.
- Costa Badía, P. (2011). *Comunicación Pública en el ámbito local*. Barcelona: Dirección de comunicación empresarial e institucional.
- Esteban, A. (2010). *Principios de Marketing. Madrid*. España: Editorial ESIC.
- Fantoni Cervera, Á. (2009). *Comunicación Total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fred R., D. (2009). *Conceptos de Administración Estratégica* . México: Edit. Prentice Hall.
- García, J. (2012). *Propuesta de un programa de comunicación interna para la empresa Blockbuster*. Guatemala: Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. .
- Gómez Camarero, C. (2003). *Las nuevas formas de comunicación de la Administración con el ciudadano*. Madrid - España: Anales de Documentación.
- Gutiérrez, E. (2011). *Comunicación institucional financiera*. Pamplona: EUNSA.
- Hill, C. (2008). *Administración Estratégica*. México.: Edit. Mc Graw-Hill.
- López, M. (2012). *Evaluación de la gestión de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas de CLARA*. Cooperación Latino Americana de Redes Avanzadas.
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (2007). *Comunicación Organizacional Practica Manual Gerencial*. México: Editorial Trillas.

- Martínez Solana, Y. (2009). *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Fragua.
- Moreu, E. (2011). *La Administración anunciante. Régimen jurídico de la publicidad institucional*. Navarra: Aranzadi.
- Pérez González, R. (2008). *Un modelo estratégico de comunicación*. Madrid - España: Universidad de Alicante.
- Raigada, J. (2007). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Ramírez Rojas, J. (2012). *Gestión estratégica*. México.: Ciencias Administrativas, IIESCA UV.
- Ramos, F. (2009). *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Madrid: Editorial Universitas.
- Roebuck, C. (2009). *Comunicación Eficaz*. España: Editorial Blume Empresa.
- Sánchez, A. (2009). *Redacción Avanzada*. México: Internacional Thomson Editores.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Trelles, I. (2008). *Comunicación organizacional*. La Habana: Félix Varela.
- Villalba Paredes, D. E. (2012). *Aplicación de una auditoría de comunicación e imagen en el sector público para el diagnóstico de los procesos de comunicación. caso: GAD municipal de Otavalo*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Vinovich, L. (2012). *La comunicación estratégica para las organizaciones*. Buenos Aires: Centro de competencias en comunicación para América Latina.

***ANEXOS***

## Anexo 1 Modelo de comunicación municipal



Fuente: Evaluación de la gestión de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas (López, 2012)

## **Anexo 2 Entrevista en profundidad**

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual que presenta la comunicación municipal interna del GAD Salinas y establecer las estrategias comunicacionales empleadas por la institución pública.

### **Dirigido a:**

- Al director de obras públicas
- De justicia y vigilancia
- Del medio ambiente
- De comunicación
- jefe de la unidad de rentas
- jefe de la unidad de tránsito y transporte

### **Preguntas:**

1. ¿Está usted familiarizado con la Comunicación Organizacional?
2. ¿Qué tan importante cree usted que sean en la actualidad la comunicación?
3. ¿Piensa usted que el funcionario del GAD Salinas está familiarizado con la Comunicación Organizacional?
4. Si tuviera que valorar el nivel de conocimiento del personal a su cargo respecto a la Comunicación Organizacional ¿Cuál sería su respuesta?
5. ¿El GAD Salinas cuenta con un Plan de Comunicación Estratégica?
6. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación utilizadas por el GAD Salinas para difundir toda su gama de servicios a los contribuyentes?

7. ¿Dentro de la normativa del GAD Salinas existen políticas que fortalezcan los procesos de Comunicación Organizacional?
8. ¿El GAD Salinas ha formulado e implementado estrategias de comunicación organizacional que permita posicionar la marca en la mente del contribuyente?
9. Con el masivo acceso al mundo digital y redes sociales ¿Cuán importante estima usted que sea su dominio por parte de los funcionarios del GAD Salinas a fin de poder transmitir todos los servicios ofertados por la institución?
10. ¿Considera usted que es necesario que se desarrollen las capacidades comunicativas el personal que labora en el GAD salinas bajo los principios de la Filosofía corporativa del GADM Salinas?

### **Anexo 3 Grupos Focales**

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual que presenta la comunicación externa del GADM Salinas.

**Preguntas:**

1. ¿Los usuarios o ciudadanía del cantón Salinas tienen conocimiento de los servicios que presta la institución municipal?
2. ¿Con qué frecuencia la ciudadanía recibe información del municipio en relación al ser vivió que brinda?
3. ¿Cuáles son los medios de difusión preferido por los usuarios?
4. ¿Consideran que el municipio brinda una información de calidad y oportuna a la colectividad?
5. ¿Creen que la información que emite la municipalidad tiene que ver con temas trascendentales que contribuyan al desarrollo y progreso del cantón?

### Anexo 4 Parámetros de la encuesta

**Objetivo:** Determinar las herramientas que se deben de utilizar como canales de comunicación entre la ciudadanía y el GADM Salinas

Información básica demográfica

EDAD	f	%	GÉNERO	f	%
Menores de 18 años			Femenino		
Entre 18 y 24 años			Masculino		
Entre 35 a 49 años					
Entre 50 años a 65 años					
Mayores de 65 años					

Instrucción

Primaria ( )

Secundaria ( )

Técnica ( )

Superior ( )

Pregunta 1 ¿Conoce los servicios que el GADM Salinas ofrece a todos sus contribuyentes?

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Neutral ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Pregunta 2 ¿Usted recibe noticias frecuentemente del municipio?

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Neutral ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

Pregunta 3 ¿Cuáles son los medios o canales en que se recibe la información del municipio?

Radio ( )

Canales locales ( )

Periódicos locales ( )

Redes sociales ( )

Medio de información municipal ( )

Pregunta 4 ¿Cuál es el medio preferido por los ciudadanos?

Radio ( )

Canales locales ( )

Periódicos locales ( )

Redes sociales ( )

Medio de información municipal ( )

Pregunta 5 ¿La información que brinda la municipalidad de Salinas es?

Precisa ( )

Completa ( )

Relevante ( )

Oportuna ( )

Ninguna de las anteriores ( )

Pregunta 6 ¿Considera usted que los canales de información dirigidos al contribuyente están visibles y son de fácil comprensión?

Totalmente de acuerdo	( )
De acuerdo	( )
Neutral	( )
En desacuerdo	( )

Totalmente en desacuerdo

Pregunta 7 ¿Considera usted que el GAD Salinas ha socializado de manera correcta todos los servicios que ofrece?

Totalmente de acuerdo	( )
De acuerdo	( )
Neutral	( )
En desacuerdo	( )

Totalmente en desacuerdo

Pregunta 8 ¿Las noticias que publica el GADM Salinas debe de incluir además de sus competencias otros temas de interés para la comunidad? ¿Cómo cuáles?

Ejecución de obras del GADM

Presupuesto del municipio	( )
Capacitaciones ofrecidas por el municipio	( )
Turismo, gastronomía y música de la región	( )
Gestión municipal	( )
Ordenanzas	( )

Pregunta 9 ¿Considera usted que se debe de actualizar las noticias frecuentemente?

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Neutral ( )
- En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo

Pregunta 10 ¿Tiene usted preferencia por la información multimedia para documentar las noticias municipales?

- Si ( )
- No ( )
- Indiferente ( )

Pregunta 11 ¿Desea usted participar interactuando con la noticia municipal?

- Si ( )
- No ( )
- Indiferente ( )

Pregunta 12 ¿Por qué le gustaría participar en las noticias municipales?

- Necesidad de que el municipio esté más cerca de la gente ( )
- Se tomen en cuenta las opiniones de los ciudadanos ( )
- Conocer las necesidades de la ciudadanía ( )

Pregunta 13 ¿Cuáles son los canales de participación que a usted le gustaría participar?

- ( )
- Evaluación de la calidad de los servicios básicos ( )
- Proponer ideas o proyectos para el desarrollo del cantón ( )
- Hacer preguntas al alcalde

Pregunta 14 ¿Con qué frecuencia a usted le gustaría participar?

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Ocasionalmente ( )

## Anexo 5 Fotos de entrevistas y encuestas





## Anexo 6 Oficios para Trabajo de Campo



Guayaquil, 6 de abril del 2006

Señor  
**Daniel Cisneros Soria**  
**ALCALDE DEL CANTÓN SALINAS**  
Salinas.-

De mis consideraciones,

Con el saludo cordial, por medio de la presente, me permito solicitar a usted, de la manera más comedida, se sirva autorizar para que a los señores estudiantes **Ing. Errol Orlando Machado Álvarez** y **Lcdo. Pedro Carlos Rubira Gómez**, del programa de Maestría en Marketing y Dirección de Empresas, se les permita realizar la investigación de campo cuyo tema es **“Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Salinas periodo 2016”**.

Seguros de contar con vuestro valioso aporte a la formación académica de los maestrantes, reciba mi sincera gratitud y consideración.

Atentamente,

  
**MSc. Olmedo Farián González**  
**Decano de posgrados**



Más información en la Escuela de Posgrado y Educación Continua  
admisioneseu@uteg.edu.ec / Telf: 4-2884833 Ext.114  
admisionesuteg@uteg.edu.ec / Telf: 4-2884833 Ext.135  
[www.uteg.edu.ec](http://www.uteg.edu.ec)

Urdesa Central  
Guayaquanes 520 y calle Sta  
Guayaquil - Ecuador

Guayaquil, 6 de abril 2016

Señor  
Daniel Cisneros Soria  
ALCALDE DEL CANTÓN SALINAS  
Salinas.-

De mis consideraciones:

Con el cordial saludo, por medio de la presente me permito solicitar a usted, de la manera más comedida, se sirva autorizar para que a los señores estudiantes **Ing. Errol Orlando Machado Álvarez y Lcdo. Pedro Carlos Rubira Gómez**, del programa de Maestría en Marketing y Dirección de Empresas, se les permita realizar la investigación de campo cuyo tema es **"Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas periodo 2016-2019"**

Seguros de contar con vuestro valioso aporte a la formación académica de los maestrantes, reciba mi sincera gratitud y consideración.

Atentamente,

  
MSc. Olmedo Farfán González  
Decano de la Facultad de Posgrados

GAD MUNICIPAL DE SALINAS  
UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
**RECIBIDO**  
Fecha: 06-04-2016 a las 9h 40.  
FIRMA AUTORIZADA

GAD MUNICIPAL DE SALINAS  
Salinas  
**RECIBIDO**  
HORA: 12:49  
06 ABR 2016  
ALCALDIA  
RECIBIDO POR: *[Signature]*