



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA:

"ESTUDIO SOBRE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS
GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES RURALES DE
SANTA CATALINA DE SALINAS, AMBUQUÍ, LA CAROLINA Y LITA"

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

C.1.: Comunicología y gestión de la comunicación

AUTORA: Lucely Maldonado Mina

ASESORA: Ph.D. Nancy Ulloa Erazo

IBARRA, SEPTIEMBRE – 2017

CERTIFICACIÓN

Ibarra, septiembre de 2017

Ph.D.
Nancy Ulloa Erazo
ASESORA

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el cual se ajusta a las normas de la Escuela de Comunicación Social (ECOMS), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCE-SI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f).....

C.C.:

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCE-SI):

(f).....

Ph.D. Nancy Ulloa Erazo

C.C.:

(f).....

Mtr.

C.C.:

(f).....

Mtr.

C.C.:

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Mónica Lucely Maldonado Mina, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 66 del Instructivo de Trabajo de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCE-SI), que expresa *“Formar parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y trabajos de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”*.

Ibarra, septiembre de 2017

(f):

Mónica Lucely Maldonado Mina

C.C.: 1003536958

AUTORÍA

Yo, Mónica Lucely Maldonado Mina, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1003536958 declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

(f):

Mónica Lucely Maldonado Mina

C.C.: 1003536958

RESUMEN

El proceso de comunicación desarrollado en los GAD Parroquiales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita no es efectivo, lo cual provoca que la comunidad no siempre conozca lo que sucede en cada una de sus parroquias, en cuanto a los proyectos, actividades o eventos impulsados por estas instituciones gubernamentales, por tanto, es necesario un sistema de comunicación bidireccional.

La organización del plan estratégico de comunicación tiene la finalidad de establecer procesos de información participativos que admitan gestionar el sistema de comunicación, fortalecer la imagen e identidad de los GAD y mejorar los espacios de participación y organización impulsados por estas entidades a través de una comunicación clara, inclusiva y transparente.

Para el diseño de este plan, se analizó la situación de los GAD y la ciudadanía, sus necesidades y el escenario que atraviesa la comunicación y su contexto a través del diagnóstico interno y externo (análisis FODA, observación de campo y entrevistas) que admitió investigar y determinar las falencias en el sistema de comunicación. Debido a los resultados, se plantea una propuesta indispensable en estas parroquias para solucionar la problemática.

Palabras clave: Comunicación efectiva, plan estratégico de comunicación, imagen e identidad.

SUMMARY

The communication process developed in the governments of the parishes of Salinas, Ambuquí, La Carolina and Lita aren't effective, it causes that the communities not always know that is happening of each parishes about some projects, activities or events by these government institutions, therefore we must have a communication systems.

The organization of the Strategic Communication Plan is intended to establish participatory information processes that support the management of the communication system, and strengthen the image and identity of Gad and improve the spaces of participation and organization driven by these entities through clear, inclusive and transparent communication.

For the design of this plan, the situation of GAD and citizenship was analyzed, needs and the place that crosses communication and its context through internal and external diagnosis (analysis FODA, side observation and interviews that had admitted investigating and determining because of the results, It raises an indispensable proposal in these parishes to solve the problems.

Key words: Effective communication, Strategic plan of communication, image and identity.

DEDICATORIA

Uno de mis mayores anhelos se ha cumplido al culminar esta etapa de mi formación profesional, es por ello que dedico este trabajo de investigación a Dios por haberme regalado el don de la vida, salud y la sabiduría que me ha entregado en todo momento.

A las personas maravillosas que me han acompañado en toda las fases de mi vida, mis padres Emperatriz Mina y Raúl Maldonado, quienes me han brindado su apoyo incondicional en cualquier circunstancia.

A mis hermanos y hermana, por haberme guiado y enseñado con su ejemplo que con esfuerzo y sacrificio se puede alcanzar las metas propuestas.

A la memoria de mis bellos y adorables abuelitos, aunque ya no estén conmigo físicamente, sé que están a mi lado siempre y los llevo en mi corazón.

A mis sobrinos, por contagiarme de su alegría y la energía positiva para cumplir con esta meta.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar esta etapa de mi formación profesional, expreso mi más sincero agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI) y a todos mis maestros quienes compartieron sus enseñanzas con profesionalismo y dedicación.

A mi asesora de tesis Ph.D. Nancy Ulloa, por su valioso aporte en este proyecto de tesis, quien con su paciencia y sabiduría me ha guiado, apoyado y compartido sus conocimientos para el desarrollo de esta investigación.

De manera muy especial agradezco a mis hermanos David, Jayro y a mi querida madre, por haber contribuido y apoyado en esta meta.

Mi sentimiento de gratitud para Víctor Barahona, Rocío Maldonado y su familia quienes me ayudaron en el proceso de mi formación profesional.

Con gran emoción manifiesto mi agradecimiento a los GAD Parroquiales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita, quienes hicieron posible el cumplimiento de esta investigación.

A mis amigos y de modo especial a Dayana Mena, gracias por tu apoyo incondicional en las fases de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORÍA.....	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ABSTRACT	vii
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	3
1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	7
1.3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	9
1.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	11
1.4.1. COMUNICACIÓN EXTERNA.....	11
1.4.2. COMUNICACIÓN INTERNA.....	12
1.5. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	14
1.5.1. COMUNICACIÓN DESCENDENTE	14
1.5.2. COMUNICACIÓN ASCENDENTE	15
1.5.3. COMUNICACIÓN HORIZONTAL	16
1.6. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA	17
1.6.1. CANAL FORMAL DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	17
1.6.2. CANAL INFORMAL COMUNICACIÓN INTERNA.....	17
1.7. PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	18
1.8. FINES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	20
1.9. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	21
1.10. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	22
1.11. MODELO LINEAL DE COMUNICACIÓN.....	26

1.12. MODELO CIRCULAR DE COMUNICACIÓN	28
1.13. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	33
1.13.1 NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	35
1.14. TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES	36
1.15. EFICACIA Y EFICIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES	38
1.16. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR	41
1.17. CULTURA ORGANIZACIONAL	43
1.17.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	45
1.18. CAMBIO ORGANIZACIONAL	46
1.19. CLIMA ORGANIZACIONAL	47
1.20. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	49
1.21. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	51
1.22. IMAGEN CORPORATIVA	52
1.23. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y GESTIÓN PÚBLICA	53
1.24. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	54
1.25. PLAN DE COMUNICACIÓN	56
1.25.1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	57
1.25.2. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	59
1.26. COMUNICACIÓN ALTERNATIVA	61
1.27. COMUNICACIÓN PÚBLICA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	62
1.28. PARROQUIAS RURALES	64
1.29. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO	64
1.29.1. ATRIBUCIONES Y COMPETENCIAS DE LOS GAD	65
1.30. PROCESOS ORGANIZATIVOS Y PARTICIPATIVOS	68
1.30.1. ASAMBLEA PARROQUIAL	69
1.30.2. FUNCIONES DE LA ASAMBLEA PARROQUIAL	70
CAPÍTULO II	71
2. DIAGNÓSTICO	71
2.1. ANTECEDENTES	71
2.2. OBJETIVOS	72
2.2.1. OBJETIVO GENERAL	72

2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	72
2.3. VARIABLES	72
2.4. INDICADORES.....	72
2.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	73
2.6. MECÁNICA OPERATIVA.....	76
2.6.1. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	76
2.6.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	76
2.6.3. INFORMACIÓN PRIMARIA	77
2.6.3.1. ENCUESTA	77
2.6.3.2 ENTREVISTA	78
2.6.3.3 OBSERVACIÓN	78
2.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	79
2.7.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	94
2.8. F.O.D.A.....	96
2.8.1 ANÁLISIS INTERNO.....	96
2.8.1.1. FORTALEZAS	96
2.8.1.2. DEBILIDADES	96
2.8.2 ANÁLISIS EXTERNO	97
2.8.2.1 OPORTUNIDADES	97
2.8.2.2. AMENAZAS	97
2.9. ESTRATEGIAS FA, FO,DO, DA	98
2.10. PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	100
CAPÍTULO III	101
3. PROPUESTA.....	101
3.1. DATOS INFORMATIVOS	101
3.1.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	101
3.1.2 LOCALIZACIÓN.	101
3.2. JUSTIFICACIÓN	102
3.3. PRINCIPIOS COMUNICATIVOS	102
3.4. VALORES INSTITUCIONALES	103
3.5. MISIÓN.....	105

3.6. VISIÓN	105
3.7. ALCANCE	105
3.8. OBJETIVOS	105
3.8.1. OBJETIVO GENEREAL	105
3.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	105
3.9. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	107
3.10. IMPACTO COMUNICACIONAL	117
3.11. CREDIBILIDAD	121
3.12. PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	123
3.13. MATRIZ DEL CÁLCULO DE PRESUPUESTO DEL PLAN	127
CAPÍTULO IV	134
4. IMPACTOS	134
4.1. IMPACTO ORGANIZACIONAL	134
4.2. IMPACTO COMUNICACIONAL	136
4.3. IMPACTO INFORMATIVO	137
4.4. IMPACTO SOCIAL	139
4.5. IMPACTO GENERAL	140
CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFÍA	145
LINKOGRAFÍA	151
ANEXOS	153

Índice de figuras

Figura 1. Comunicación y organización	7
Figura 2. Comunicación interna	14
Figura 3. Proceso de comunicación	25
Figura 4. Modelo lineal	26
Figura 5. Modelo circular de comunicación	30
Figura 6. Eficacia de la organización	40

Figura 7. Componentes de la cultura organizacional	44
Figura 8. Clima organizacional	49
Figura 9. Mapa provincia de Imbabura	101

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica	74
Tabla 2. Estrategias FA, FO, DO, DA	98
Tabla 3. Programación de actividades	123
Tabla 4. Matriz de cálculo del presupuesto.....	127
Tabla 5. Valoración de impactos	134
Tabla 6. Indicadores de Impacto Organizacional.....	134
Tabla 7. Indicadores de Impacto Comunicacional.....	136
Tabla 8. Indicadores de Impacto Informativo	137
Tabla 9. Indicadores de Impacto Social	139
Tabla 10. Resumen de Impactos	140

Índice de cuadros

Cuadro 1. Población según ubicación geográfica.....	76
Cuadro 2. Número de encuestas.....	77
Cuadro 3. Parroquias.....	79
Cuadro 4. Género	80
Cuadro 5. Edad.....	81
Cuadro 6. Instrucción Académica.....	82
Cuadro 7. Conocimiento sobre el trabajo del GAD	83
Cuadro 8. Forma de transmitir los mensajes del GAD	84
Cuadro 9 Comunicación que tiene el GAD con los habitantes	85
Cuadro 10. Espacios de participación inclusivos, comunicativos	87
Cuadro 11. Espacios de participación que interviene la ciudadanía.....	88
Cuadro 12. Influencia de la ciudadanía en los procesos organizativos.....	89

Cuadro 13. Grado de participación en el sistema de planificación	90
Cuadro 14. Metodología utilizada por el GAD en participación ciudadana.....	91
Cuadro 15. Estrategias de comunicación.....	92
Cuadro 16. Medio de información de preferencia	93

Índice de gráficos

Gráfico 1. Población según ubicación geográfica	80
Gráfico 2. Población según género.....	81
Gráfico 3. Edad.....	82
Gráfico 4. Instrucción Académica.....	83
Gráfico 5. Conocimiento sobre el trabajo del GAD	84
Gráfico 6. Forma de transmitir los mensajes del GAD	85
Gráfico 7. Comunicación que tiene el GAD con los habitantes	86
Gráfico 8. Espacios de participación inclusivos.....	87
Gráfico 9. Espacios de participación que interviene la ciudadanía	88
Gráfico 10. Influencia de la ciudadanía en los procesos de participación.....	89
Gráfico 11. Grado de participación en el sistema de planificación	90
Gráfico 12. Metodología utilizada por el GAD	91
Gráfico 13. Estrategias de comunicación.....	92
Gráfico 14. Medio de información de preferencia	94

INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Santa Catalina de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita son instituciones gubernamentales, que promueven el desarrollo de sus parroquias y son la base fundamental en el sistema organizativo. En estas entidades se evidencian problemas de comunicación de forma interna como externa, debido a que no se le ha dado importancia al proceso comunicacional de estas organizaciones.

La presente investigación "Estudio sobre los procesos de comunicación organizacional en los GAD Parroquiales de Santa Catalina de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita" está compuesto por capítulos: Marco Teórico, Diagnóstico, Propuesta, el Análisis de Impactos, las conclusiones y recomendaciones.

En el Marco Teórico se recopiló, seleccionó y analizó la información de varios teóricos de la comunicación con relación a la problemática planteada a partir de estos conocimientos se logró interpretar la realidad de las zonas estudiadas. Las ideologías compiladas permiten darle un enfoque desde el ámbito científico.

El Diagnóstico comprende la base esencial de la investigación; en esta fase se coleccionó información sobre la realidad de las cuatro zonas estudiadas a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y observación de campo. Luego de haber recopilado los datos, se procedió a tabular, graficar e interpretar la indagación. Se ordenó un FODA, lo cual facilitó el diseño de la matriz estratégica para contar con elementos para la propuesta.

El tercer capítulo es la Propuesta, una alternativa para solucionar la problemática existente en las cuatro instituciones gubernamentales investigadas, mediante el diseño de un "Plan estratégico de comunicación para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita; orientado a desarrollar procesos de comunicación efectivos entre estas instituciones y la ciudadanía", con el fin de mejorar el sistema de información, fortalecer la imagen e

identidad y establecer una comunicación bidireccional entre los GAD y la ciudadanía.

En cuanto a los Impactos, se realizó un análisis con indicadores de acuerdo a la realidad de las zonas, se obtuvieron cuatro impactos: organizacional, comunicacional, informativo y social, consiguiendo un resultado medio positivo. Al final de la investigación se presentan las debidas conclusiones y recomendaciones, en base a los resultados obtenidos y a los objetivos planteados en este proyecto de indagación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Comunicación y Organización

Bisquert (2003), en su artículo *"La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis"*, cita a Wiener con su frase "... la comunicación es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido" (pág. 32).

La comunicación en las organizaciones es la base fundamental para su existencia, es impensable que en una institución no exista comunicación, puesto que las actividades humanas se desarrollan a través de esta y permite la relación entre sus miembros y la población. La comunicación tiene el poder de mejorar el trabajo en equipo, participación, compromiso con la organización, unión, integración, liderazgo, ambiente laboral armonioso y el sentido de pertenencia. Todo esto se convierte en resultados positivos para la entidad. Si la agrupación tiene un camino comunicativo efectivo, la empresa es fuerte, sólida y crece a la medida de las expectativas planteadas.

En la actualidad, que las organizaciones sobrevivan en un mundo competitivo sin comunicación, resulta una tarea difícil y la empresa no funcionará por un largo período, sino por un determinado tiempo y con problemas dentro y fuera de ella. Es necesario, que en los Gobiernos Parroquiales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita se establezca un cimiento para construir un buen sistema de comunicación efectivo entre el público interno y externo. Los cambios continuos y la innovación constante que estas instituciones tienen que atravesar debe ser un proceso en conjunto con la comunicación como eje fundamental, para administrar, consolidar y favorecer el actuar de estos establecimientos.

En su estudio, Guzmán (2012) afirma que:

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales (pág. 11).

De una u otra forma las personas se comunican, no existe actividad que se quede fuera de la comunicación. Dentro de la organización, los integrantes participan en el proceso comunicativo, cada uno aporta desde su área para construir una comunicación efectiva, que abre las puertas a una realidad que exige cambios constantes. En los últimos tiempos, se ha elevado la importancia de la comunicación en las instituciones, pero aún continúa la resistencia para aceptar que es un elemento clave para la modernidad organizativa y en los dictámenes de la actividad humana, para facilitar los espacios de crecimiento de acuerdo a las exigencias del entorno.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Parroquiales de las cuatro parroquias, todos los miembros de estas entidades deberían ser responsables del proceso de comunicación efectivo, cada uno de los integrantes de estas instituciones debe desarrollar habilidades comunicativas para expresarse con sus compañeros, saber escuchar para comprender, garantizar la armonía con la comunidad, que requiere que todos contribuyan en función de la prosperidad colectiva. Estos organismos son la base fundamental en el sistema organizativo de cada sector y debe primar una buena comunicación.

En su investigación, Túñez (2012) indica:

La comunicación en las organizaciones responde siempre a un diseño de actuación encaminado a conseguir unos resultados. La comunicación con todos los públicos internos y externos ha de estar estructurada y tener objetivos y pautas de uso bien definidas. El

proyecto global de cómo y qué comunicar se define en un manual al que se han de ajustar todas las actuaciones de comunicación de la organización. Esto no quiere decir que detalle todas las acciones sino que define las guías que han de seguirse para que todas las actividades apunten coordinadamente en la misma dirección: que la organización sea conocida, reconocida y valorada (pág. 51).

El desarrollo de un sistema de comunicación adecuado en las organizaciones permite alcanzar los objetivos con el trabajo de sus integrantes, que desarrollen su manera de actuar, pensar, resolver conflictos, establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales entre los miembros y así ellos asuman el compromiso de ser parte de una entidad que busca alcanzar sus propósitos, pero también compartir la responsabilidad de la comunicación, donde todos actúen y participen no solo en las relaciones intrapersonales, si no a nivel institucional, que todos los integrantes velen por los intereses comunicativos de la empresa, en función de lo que requiera la agrupación.

Los cuatro Gobiernos Autónomos Descentralizados en cada una de sus parroquias, no tienen bien definidas las pautas comunicacionales a pesar de que tienen una estructura y la planificación de sus acciones, no está establecido lo que deben comunicar y cómo hacerlo a la población. Es necesario, que establezcan una guía comunicacional en estas organizaciones, para que puedan coordinar, tener una misma dirección en sus gestiones y en los resultados propuestos.

Según Reyes (2004)

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (pág. 107).

En la vida organizativa, la relación entre los integrantes influye en el desarrollo de sus acciones para alcanzar los propósitos en común, lo ideal sería que exista una buena conexión, cuente con una estructura de acuerdo al medio y a las necesidades de la entidad. En las parroquias, los GAD son el medio para mejorar la calidad de

vida de la población a través de los proyectos, pero para ello es necesario que todos sus componentes funcionen de la forma adecuada.

Para Munch Galindo (2006) la organización "es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social" (pág. 108).

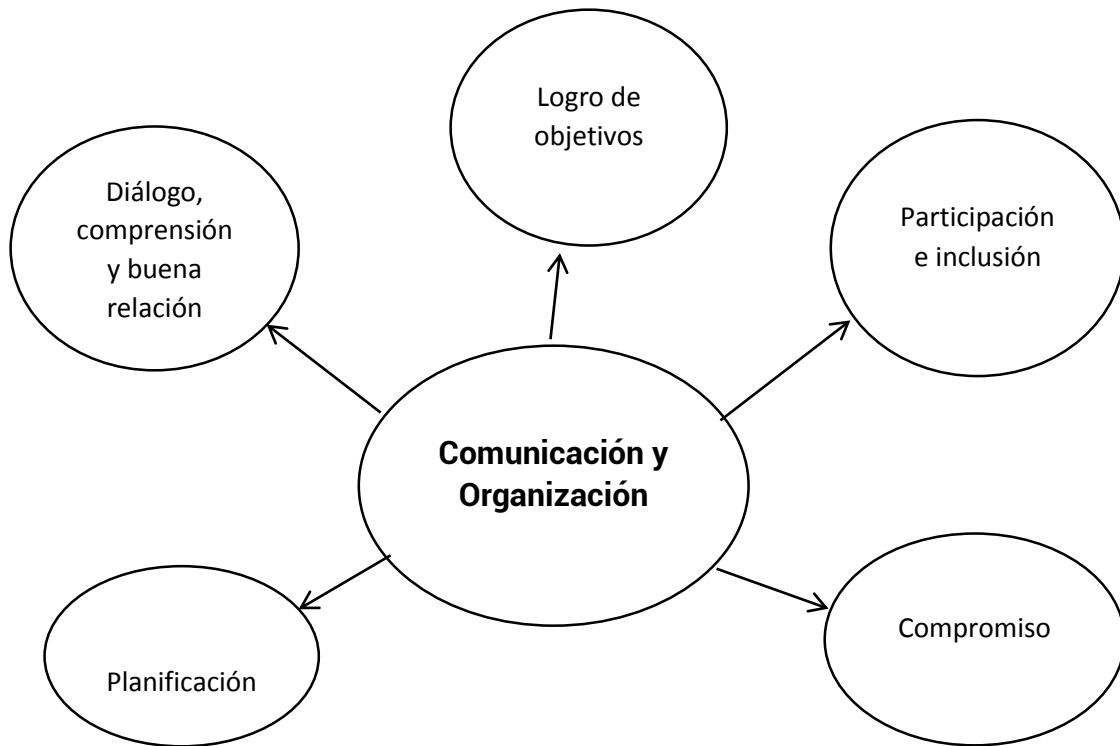
La organización es una entidad o agrupación social conformada por un determinado número de personas que tienen objetivos en común, en donde se constituyen normas, niveles, funciones, actividades, derechos y responsabilidades de los que integran el grupo y así encaminar a la institución. Cuenta con una estructura definida de acuerdo a su entorno y necesidades, que permite la ejecución de las acciones planificadas, estableciendo relaciones de compañerismo entre sus miembros para obtener los fines propuestos buscando el bienestar de todos.

Por su parte, Guerra Sotillo (2007)

La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

Por lo general, la organización es el medio para cumplir objetivos que las personas individualmente no podrían lograr, cuenta con una plataforma previamente establecida y acordada por sus miembros, en donde se evidencian la identificación y el compromiso de ser parte de una institución que busca el desarrollo en conjunto. Además, permite que sus integrantes tengan una visión mucho más amplia sobre lo que se quiere alcanzar con la entidad y un espacio de interés colectivo que admite la participación e inclusión de las personas.

Figura 1. Comunicación y Organización



Fuente: Elaboración propia.

En la comunicación y organización se requiere de diálogo, comprensión, buena relación, participación, inclusión, planificación y compromiso para alcanzar los objetivos propuestos a través del trabajo colectivo de sus miembros. La organización está estrechamente relacionada con la comunicación, puesto que esta no se desarrollaría en su totalidad sin ella, no podría permanecer por un largo período en la sociedad, debido a las grandes dificultades que tendría que enfrentar en cuanto al ámbito comunicativo

1.2 Comunicación Organizacional

En su investigación Rebeil Corella (2008) declara:

La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores

internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia. El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen (pág. 11).

La comunicación organizacional está ligada con el público interno y externo, implica la interacción de las personas, actitudes, sentimientos y habilidades. Es un esfuerzo permanente, ya que está presente en todas las actividades empresariales y por ende involucra al entorno, ayuda a mejorar la productividad sobre bases sólidas y permanentes en el proceso social fundamental, para la organización y su ambiente, abarca una gran variedad de modalidades, todas son necesarias y complementarias para fortalecer y facilitar los flujos comunicativos a través de los canales de información que se manejan en la institución.

Por su parte, Fernández (2012) manifiesta: "La comunicación organizacional es un fenómeno complejo de las colectividades humanas y se ha constituido en una disciplina que ha sido estudiada en las últimas décadas desde diferentes perspectivas y bajo la "lupa" de distintas teorías" (pág. 98).

En los últimos años, la comunicación ha sido estudiada dentro de las organizaciones, lo cual ha sido un enorme desafío, pero han evolucionado diversos puntos de vista que reflejan la vida de los establecimientos en cuanto al campo comunicativo. La comunicación organizacional desde la mirada de la disciplina se puede evidenciar como un espacio de conocimiento donde es examinada con detalle, constitución de un sistema organizativo metodológico, planeado y medible que lleva a cabo estrategias permanentes y efectivas, tomando en cuenta la participación con responsabilidad de todos para incrementar los beneficios para la entidad y su medio.

Bisquert (2006) afirma:

La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe

asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional.

No se puede manejar la comunicación organizacional de cualquier forma, necesita un método adecuado que permita posicionar la institución, conectar el público interno con el externo y alcanzar las metas, pero no es el trabajo de un día y nada más, es una labor continua, que requiere del esfuerzo de todos. En las cuatro instituciones gubernamentales estudiadas, no se le ha dado importancia a la comunicación como un componente fundamental para que puedan desarrollar sus acciones junto con la población y por tanto, no existe un trabajo permanente y cuidadoso en cuanto al manejo del proceso comunicativo.

En su estudio West y Turner (2005) mencionan:

La comunicación organizacional se refiere a la comunicación dentro y en entornos amplios. Esta comunicación es extremadamente diversa debido a que la comunicación organizacional necesariamente lleva aparejados encuentros personales, discursos en público, situaciones de grupo pequeño y experiencias mediatizadas. Lo que distingue este contexto de otros es que en la mayoría de las organizaciones existe una clara jerarquía (pág. 39).

Cada acto por más pequeño que sea, comunica y dice mucho de una organización, tanto dentro como fuera de ella, por tanto es indispensable cuidar de cada detalle. Los GAD manejan los encuentros personales, discursos con el público y la conducción de situaciones con grupos de trabajo, pero no ha sido tratado con el mayor cuidado posible, sin embargo, tienen acogida de la gente y está en los procesos de participación ciudadana. En estas instituciones, existe jerarquía y es la asamblea parroquial la máxima autoridad, seguido del presidente de la junta parroquial, esto implica que los habitantes tengan el poder de decisión y que deberían estar informados sobre los temas de interés, siempre, no de vez en cuando.

1.3 Importancia de la comunicación organizacional

En su investigación Flores (2015) presenta que:

Es importante comprender que todo acto de comunicación influye de alguna manera dentro de la organización. La comunicación, en la actualidad, es un elemento imprescindible dentro

de las organizaciones. Es un componente necesario que fusiona y cataliza las actividades para perpetuar la salud en las organizaciones (pág. 7).

Los seres humanos presentan diversas formas de actuar, pensar, sentir, transmitir sus emociones lo cual hace que todos sean únicos y diferentes, pero también resulta difícil sobrellevar una relación armoniosa cuando cada uno actúa por su lado y no en conjunto, para ello, es significativo que la comunicación organizacional sea un factor clave, siendo una herramienta de aporte laboral ya sea para identificar las necesidades o logros de la institución. Además, los miembros de la entidad participarán y se podrán empoderar de su papel dentro y fuera de la organización.

En cambio, Rebeil y Ruíz (1998) afirman:

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos.

La comunicación tiene poder, es una herramienta indispensable para las instituciones y su entorno, de esta depende el éxito o fracaso de la misma. Sin la comunicación no habría el movimiento de la información laboral para relacionar los intereses de la organización con los de la sociedad, permite que las personas enfrenten sus retos y puedan aportar desde su área con la entidad. De una u otra forma se hace presente la comunicación en las agrupaciones, de tal forma, que puedan tener el punto de partida, orientando su camino para alcanzar aquellas metas propuestas.

La comunicación es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones. Además, que permite una mayor efectividad, aumentar la motivación en las personas y con ello se mejora la relación entre colegas, jefes y entender el entorno (Soria & Pérez, 2010).

1.4 Tipos de comunicación organizacional

Según Fernández Collado existen dos grupos dentro de la comunicación organizacional.

1.4.1 Comunicación externa

Fernández (2012) afirma que: "La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos".

Promover una buena imagen de la institución a través de mensajes claros, sencillos y concretos es lo que permite la comunicación externa. Si la gente conoce sobre la entidad de una u otra forma, estará involucrada. Los Gobiernos Parroquiales generan información de interés colectivo a diario y es necesario que compartan con la población continuamente para que ellos formen parte del proceso constructivo y mantener la buena relación entre el establecimiento y la comunidad.

Por otro lado, López (2006) asevera que "la comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse" (pág. 49).

Las organizaciones están obligadas a relacionarse con el público externo, es necesario tomarlos en cuenta porque pueden ser beneficiarios o afectados con las decisiones o acciones que la empresa realiza en su diario vivir y son los externos quienes intervienen directa o indirectamente en los propósitos grupales. A través de la comunicación externa, se logra mantener o proyectar una mejor imagen corporativa, ganar la credibilidad, confianza, participación y la posición positiva de la institución en la sociedad.

En cambio, Túñez (2012) indica:

La comunicación externa en las organizaciones está al servicio de múltiples objetivos: influencia, visibilidad, reputación, compromiso social, ventas, imagen... La intención y el objetivo se centran en cada actuación previa delimitación de qué queremos lograr, qué vamos a comunicar, a quién queremos llegar y cuál es el efecto que debe producir esa acción de comunicación (pág. 108).

La gente externa necesita conocer sobre la organización que le rodea, saber qué hace, funciones y la responsabilidad social que esta tiene con los habitantes de la zona. Los externos también intervienen en la entidad de una u otra forma y es importante que el establecimiento muestre su compromiso con la sociedad y trabaje junto a ella. La agrupación demanda de la población para su crecimiento y estabilidad.

1.4.2 Comunicación interna

Soria y Pérez (2010) afirman:

La comunicación interna, es aquella que busca dinamizar los conceptos, los afectos, las actitudes y los comportamientos de los sujetos y los grupos que integran una organización, con el fin de lograr que éstos se identifiquen, se corresponsabilicen, y aumenten su productividad en el logro de las metas y objetivos de la misma organización (pág. 13).

Al contrario de la externa, la comunicación interna nace dentro de la empresa y se dirige a los miembros de la misma, no solo para que conozcan sus obligaciones, sino para que los integrantes ya sean dirigentes, empleados y demás conozcan su organización, se identifiquen con ella, promuevan la unión, motivación, buena relación laboral y escuchar, con el fin de elevar el nivel organizativo y alcanzar los logros a través de la circulación de mensajes claros y eficientes de tal manera que se pueda cumplir con las expectativas y metas de la agrupación.

Hernández (2008) sostiene que la comunicación interna es:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (pág. 56).

Mantener el compromiso de los miembros con su institución es un verdadero reto y más aún lograr que ellos tengan una participación activa en el desarrollo de la entidad, pero con la comunicación interna se facilita lograrlo, es una labor continua en el diario vivir organizativo a través de la intervención activa de sus integrantes y a su vez conocer lo que sucede, ser parte de las decisiones y gestiones de la

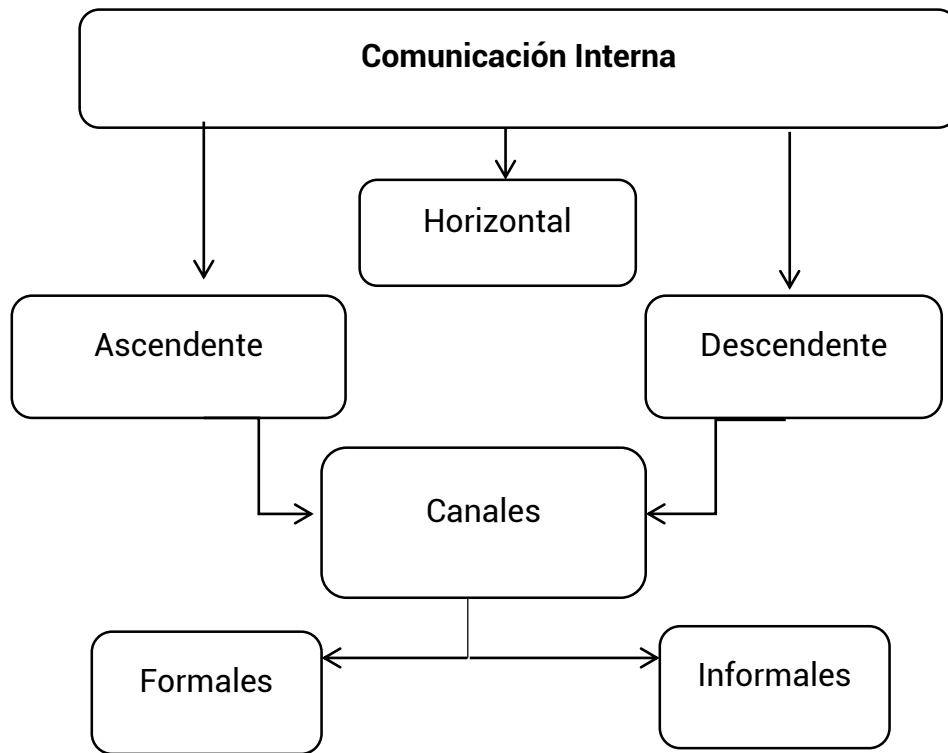
organización. Qué ante cualquier circunstancia que atraviere, se establezca el diálogo con el objeto de involucrar a todos en el proceso comunicativo.

Por su lado, Capriotti (1998) en su estudio indica:

Podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo decir, la participación de las 2 partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Que importante es que exista un proceso bidireccional como menciona el autor, es decir, que exista una participación mutua, se escuchen las dos partes y se puedan llegar acuerdos. Al interior de estas instituciones gubernamentales, se hacen reuniones continuas entre los miembros del GAD y logran consensos, pero existe una cultura rutinaria que no permite mejorar la relación armoniosa y que coexista la solidaridad en todo momento.

Figura 2. Comunicación Interna



Fuente: (Chávez, 2013) - Miami Virtual School

La comunicación interna, puede ser de tres tipos horizontal, cuando se establece una participación mutua y existe un diálogo entre las partes, ascendente, las personas de menor rango acceden a comunicarse con los directivos y en la descendente, son los jefes quienes se dirigen a los demás, para ello se utilizan canales por lo general son formales pero también están las informales.

1.5 Tipos de comunicación interna

Para Ongallo (2007) existen tres tipos principales de comunicación interna.

1.5.1 Comunicación descendente

Esta comunicación se caracteriza por desarrollarse desde los altos mandos hacia los de menor jerarquía. Es una de las herramientas más usadas por los directivos de las empresas para dirigir el trabajo a sus subordinados (Marín A. , 1997).

(Arizcuren, y otros, 2008) manifiestan:

La comunicación descendente proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario. Puede generar respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como próxima y verdadera.

En las organizaciones se utiliza con frecuencia la comunicación descendente, porque generalmente se confunde con dar órdenes a las personas de menor jerarquía y de una u otra forma se satura de información que no contribuye con la motivación y promover el sentido de pertenencia por su institución. Este tipo de comunicación es el más usado, pero no quiere decir que sea bien manejado o que le empleen de la forma adecuada, en su mayoría se utilizan mensajes excluyentes, lo que hace que la gente no se sientan parte del equipo. La comunicación descendente, evita la retroalimentación, es unidireccional, mediante esta se expone los objetivos de dicha entidad.

1.5.2 Comunicación ascendente

Ongallo (2007) establece que:

La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, sería imposible la participación en la organización y la gestión clara de los responsables (pág. 35).

Este tipo de comunicación, fomenta la participación de todos y resta de alguna forma la arbitrariedad, las personas de menor jerarquía acceden a comunicarse con los directivos, donde ellos pueden compartir los éxitos, necesidades, ideas y fracasos, todo esto para contrarrestar que los miembros de la entidad oculten información. Además, previene los acontecimientos de los mandos inferiores, despeja dudas, preguntas e inquietudes que surgen en cada área.

Se trata de la comunicación que proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mejora el conocimiento entre las personas, se promueve la

aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que pueden conducir a la mejora de la gestión que se realiza en la institución (Arizcuren, y otros, 2008).

1.5.3 Comunicación horizontal

“La comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de:” (Ongallo, 2007).

- a)** Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b)** Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c)** Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.

(Arizcuren, y otros, 2008) acuerdan:

Fluye entre los miembros de la entidad que se encuentran en el mismo nivel de la organización. La mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de equipo y un ambiente positivo de trabajo común, haciendo partícipes a todos en el proceso.

La existencia de información lateral espontánea es el mejor indicador de un buen clima de comunicación: por ejemplo, el momento en el que los colaboradores se reúnen al margen de la estructura jerárquica o se envían notas breves sobre los hechos ocurridos en el trabajo, dan un buen resultado para crear un ambiente laboral armonioso entre los miembros de la organización, conocer lo que sucede de forma rápida y en consenso se buscan soluciones ante posibles problemas inesperados, disuelve los malos entendidos y crea confianza, compañerismo y con ello relaciones de cordialidad entre los integrantes de la asociación (Ongallo, 2007).

1.6 Canales de comunicación interna

En las organizaciones existen canales formales e informales.

1.6.1 Canal formal de comunicación interna

Los canales formales son aquellos que constan como "existentes" en la organización, es decir que son reconocidos y por lo tanto, formalizados y administrados en la organización, están legalmente constituidos y aceptados dentro de la institución (Flores, 2015).

Para Morales (2001) es:

La Comunicación Formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada. Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

- a) La comunicación descendente.
- b) La comunicación ascendente.
- c) La comunicación horizontal.

Son canales oficiales o institucionales, reconocidos por la organización y sus miembros. Estos canales están estructurados y planificados, la información que se participa es únicamente laboral, se puede hacer oral o escrita, a través del medio escrito es demorosa debido a los trámites burocráticos, pero segura. Es localizable la fuente de información, por tanto, es verídica.

1.6.2 Canal informal de comunicación interna

Los canales informales son aquellos que no están formalmente constituidos por la empresa o reconocidos por ella para transmitir información. Estos canales son muchas veces los más usados en la organización, nacen de la naturaleza del ser humano, puesto que, desde su existencia se entabla la relación de los unos con los otros (Flores, 2015).

Asimismo, Morales (2001) expresa:

Los canales de Comunicación Informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. La principal forma de comunicación informal es el RUMOR. Este último aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos, que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades (pág. 5).

El canal informal es inmediato, no planificado y surge de la interacción social natural entre los miembros de la entidad. A pesar de ser temas relacionados con la empresa, utilizan medios que no están contemplados como oficiales dentro de la institución, pero es mucho más rápida, directa y participativa, está restringido a ciertos destinatarios. Los canales informales son momentáneos, se emplean en una determinada situación y por lo general sirven de filtro para el canal formal.

1.7 Problemas de comunicación interna

En el documento de Asuero (2014) publicado en el sitio web de la agencia de Comunicación Interna BW contempla que:

Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en sus resultados. Por eso, saber detectar estos problemas de comunicación y poner en marcha las soluciones necesarias para prevenirlos o erradicarlos es prioritario.

A pesar que no le da mayor importancia a la comunicación interna, no planearla, tiene sus consecuencias con problemas que son difíciles sobrellevarlos en el día a día y que tarde o temprano explotan. En los cuatro GAD parroquiales no existe una planificación de la comunicación interna, no ha sido considerada como una prioridad y tampoco se ha trabajado en los problemas de comunicación que

presentan, para que puedan solucionarlos y establecer un ambiente agradable entre los miembros de esta institución y así alcanzar las metas a través del trabajo en equipo.

A continuación Asuero (2014) detalla los problemas sobre casos generales, que podrían ser complementados con otros según la realidad de cada organización, las oportunidades de mejora y la estructura de la empresa.

- ❖ **Problemas y dificultades de los colaboradores para alinearse con la estrategia corporativa:** Una mala comunicación en la empresa o entre colaboradores impide compartir metas claras para alcanzar los objetivos y hace de la estrategia común de la empresa un mensaje aislado y poco preciso.
- ❖ **Bajo engagement:** Un colaborador que no tiene la “camiseta puesta” de la empresa es una persona con un nivel de compromiso escaso, o casi nulo. Para revertir esta situación, es importante que los objetivos estratégicos, la misión y la visión sean transmitidos a todos los colaboradores de manera adecuada.
- ❖ **Obstáculos en el flujo informativo.** Muchas veces sucede que la información, necesaria para encauzar los procesos de trabajo, no circula en el momento ni por el canal indicado. Este corte o en algunos casos inexistencia del flujo informativo, genera pérdidas incalculables para el negocio y afecta seriamente el clima laboral dentro de las organizaciones y la productividad.
- ❖ **Crecimiento del “radiopasillo” y pérdida de confianza:** Los flujos de comunicación deben transcurrir por canales formales con la transparencia y la velocidad como motores fundamentales. Si esto no es así, se producen vacíos de información que serán ocupados por el llamado “radiopasillo”, el rumor o el secretismo, conformando un entramado de conversaciones quizás verosímiles, aunque no oficiales, que desvían la atención de los colaboradores.
- ❖ **El talento relegado a segundo plano:** Lo principal para desarrollar talentos en el marco de una organización y conservar a las personas clave es conocer y

gestionar sistemáticamente el desempeño de cada una de ellas. La falta de información y de gestión de este potencial humano dificulta su desarrollo y, como consecuencia, el crecimiento de las personas y de las compañías.

- ❖ **Clima laboral dañado:** Los colaboradores deben tener el derecho a expresarse y deben sentirse escuchados, como mínimo. Desde ese lugar se construye el buen clima, sumado a una gran cantidad de acciones para que los colaboradores se sientan "cuidados" por la organización. De no ser así, cualquier acción derivará en negatividad y generará rumores.
- ❖ **La sobresaturación del uso del correo electrónico:** Está comprobado que los colaboradores ocupan alrededor de 13 horas por semana en leer, escribir y responder e-mails. La existencia de canales más eficaces para la comunicación entre los equipos permite reducir el número de correos electrónicos para así aumentar su eficacia en aquellos momentos en los que su uso es realmente importante.

1.8 Fines de la comunicación organizacional

Guevara (2006) sostiene que "las metas de la comunicación organizacional son generar solidez de imagen corporativa; afianzar la identidad organizacional; lograr una identificación universal a través del uso adecuado, oportuno y razonable de los diferentes canales, medios y herramientas de la comunicación" (pág. 45).

Sin comunicación no existe una organización a largo plazo, esta es de vital importancia, es el cimiento para que toda entidad funcione en óptimas condiciones, evalúa el desempeño del ser humano, obtiene el sentido de pertenencia de los miembros hacia su institución, que sean ellos quienes sumen esfuerzos para alcanzar los objetivos, construyendo un conocimiento compartido. Además, coordina las tareas requeridas, resuelve los conflictos institucionales, transmite la información a todas las áreas existentes y busca la participación activa del público interno y externo a través de los programas o proyectos que llevan a cabo.

Aporta en el proceso de construcción de la organización y permite el aprendizaje de los miembros de la misma, va mucho más allá del hecho de pertenecer a una

institución y cumplir con un determinado rol, sin sentirse parte de ella. La comunicación organizacional, consiente que se cree un cimiento compartido y participativo entre los dirigentes e integrantes de la entidad, que todos puedan cooperar desde su experiencia y conocimiento en beneficio del bienestar común.

1.9 Barreras de la comunicación en la organización

Chiavenato (2000) en su indagación indica que las barreras "intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado" (pág. 93).

Las barreras que se presentan en la comunicación son indicios de problemas profundos que se desarrollan en el sistema comunicativo dentro de la organización las dificultades son de suma importancia, deben ser estudiadas y evaluadas con gran atención y detalle en cada una de sus fases, porque si no se presta atención, provocará que en el proceso existan obstáculos que deformarán la realidad de la entidad y el crecimiento que anhelan en la empresa se verá afectado. Los inconvenientes comunicacionales no permiten fluir de forma correcta y efectiva al proceso de comunicación y esto causa que se debilite e impide la calidad, productividad y excelencia en sus funciones.

Además, Chiavenato (2000) señala que las barreras de comunicación son las siguientes:

- **Falta o ausencia de planeación:** En las instituciones se debe planificar la comunicación organizacional para que funcione de la forma adecuada y se alcancen las metas a la medida de las expectativas de sus miembros, en la planeación no se descuidarán detalles que son de suma importancia para toda la entidad y su entorno.
- **Supuestos o hechos confusos:** Cuando se supone que los demás ya lo saben, es un grave error que tiene grandes consecuencias en la vida diaria de las organizaciones y dificulta el desarrollo de las mismas. En los miembros y el público externo se generan dudas que no pueden ser resueltas y explicadas.

- **Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica:** Los mensajes emitidos son descontextualizados y no son de acuerdo a la realidad de la organización y no se los trabaja pensando en el receptor.
- **Pérdida de información por retención limitada:** Este problema se presenta cuando se pasa la información de persona a persona (vox populi) porque se distorsiona y no informa como son los hechos.
- **Desconfianza o temores en la comunicación:** La relación entre los miembros de las organizaciones y el público externo es de suma importancia para generar confianza, ambiente armonioso y respetuoso de lo contrario no habrá un clima favorable y satisfactorio.
- **Exceso de información:** El exceso de información en las organizaciones es contraproducente y genera conflictos porque no se produce la debida comprensión y se resta importancia a la información relevante.

1.10 El proceso de comunicación

Portillo (2012) indica:

El proceso de comunicación es uno de los factores determinantes para el desarrollo de cualquier institución que apueste por el crecimiento estratégico de su actividad dentro del sector de desarrollo, de allí su influencia directa con los elementos esenciales que definen su propia forma de ser y hacer las cosas, y de cómo proyectan estos distintivos únicos hacia el exterior.

El proceso de comunicación engrandece a la organización y más aún que este sea efectivo y transparente, pero para ello se requiere que sea manejado cuidadosamente y sea planificado con cautela, evitando en lo menor posible las interferencias en el camino, para que se pueda llegar con un mensaje claro, sencillo y concreto, que el público tanto interno como externo pueda comprenderlo. Los Gobiernos Parroquiales trabajan por y para la ciudadanía, manejan un proceso de comunicación, sin embargo, es necesario que se le dé mayor importancia para mejorarlo.

Por su parte, Lozano (2007) afirma:

Los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social: hay una interacción continua entre los miembros de un sistema social. Destaca el papel de grupos primarios y grupos de referencia cuya ayuda permite al individuo definir sus actitudes, valores y conductas. La audiencia no es solamente receptor pasivo: hay un proceso de retroalimentación o *feedback* que hace que la comunicación humana sea una interacción (pág. 31).

El proceso de comunicación va mucho más allá del hecho de transmitir información, incluye la interacción social y la participación activa compartida de sus miembros. Es una construcción, aprendizaje y aporte productivo para quienes son parte del sistema comunicativo, puesto que conlleva a elevar el conocimiento y con ello a generar su propia forma de pensar, actuar y desarrollar un criterio propio. Además, permite que el camino de comunicación sea real, consensuado y comprometido al ser recíproco.

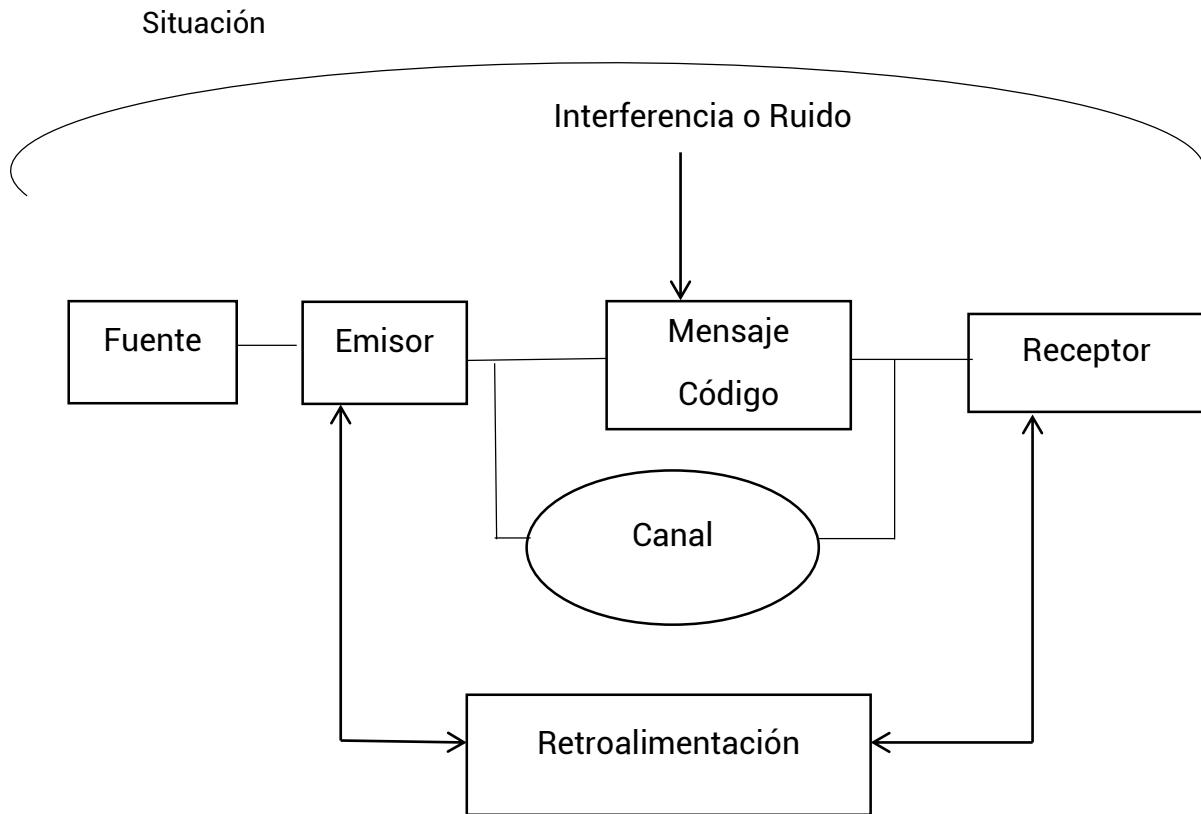
Para la presente investigación, se tomará en cuenta el siguiente proceso de comunicación.

Según Hernández (2008) "Los elementos de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación (feed-back, mensaje de retorno o mensaje secundario)". A continuación los factores detallados por la misma autora.

- ❖ **Fuente:** Es el lugar de donde procede la información, los datos, el contenido que se enviará.
- ❖ **Emisor o codificador:** Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

- ❖ **Receptor o decodificador:** Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.
- ❖ **Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.
- ❖ **Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.
- ❖ **Canal:** Es el medio a través del cual se transmite la información comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.
- ❖ **Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- ❖ **Interferencia o barrera:** Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. También suele llamarse ruido.
- ❖ **Retroalimentación (mensaje de retorno):** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación.

Figura 3. Proceso de Comunicación



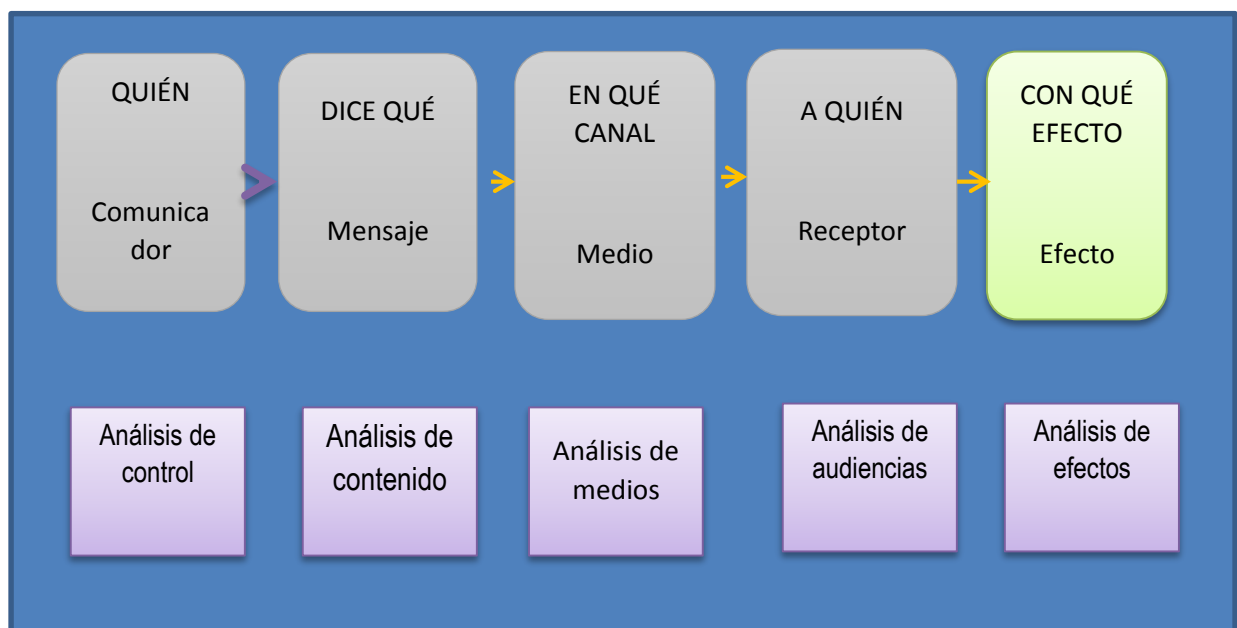
Fuente: (Hernández, 2008).

En el proceso de comunicación organizacional los elementos que más se los considera son: fuente, emisor, receptor, mensaje, código, canal, interferencia o ruido y situación, estos componentes forman un espacio comunicativos en las entidades y su entorno. En los GAD Parroquiales no funciona a la perfección el proceso de comunicación, puesto que en su mayoría no existe la retroalimentación, el receptor por lo general es pasivo, lo que dificulta la fluidez de la comunicación de una forma efectiva y participativa entre los miembros de los Gobiernos Autónomos y la ciudadanía. En cuanto al proceso interno existe interferencia o ruido para generar la comprensión a través del diálogo.

1.11 Modelo lineal de Comunicación

El modelo lineal de Harold Laswell se publicó en 1948, en el artículo "Estructura y Función de la Comunicación de Masas". Suele considerarse el primer modelo de comunicación generalmente aceptado, que intenta hacer una "teoría de la transmisión de mensajes", con su famosa definición del acto de comunicación que debe contestar a las siguientes cuestiones: "¿Quién, dice qué, en qué canal, a quién, con qué efecto?" (Marín A. L., 2006).

Figura 4: Modelo lineal de Laswell



Fuente: (Aguado, 2004) – Introducción a la Teorías de la Información y Comunicación

A continuación se detallan los elementos del modelo de Laswell, desarrollados por Galeano.

a) Quién: "Quién" es el emisor, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación. Laswell incluyó en esta denominación todas las categorías de emisores.

b) Dice qué: Se trata aquí del mensaje. Laswell se detiene principalmente en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, esto es, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje.

c) En qué canal: Se trata de los medios usados para transmitir el mensaje. Laswell introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales capaces de vehiculizar el mensaje al o a los receptores.

d) A quién: En relación con el análisis de medios, el análisis de receptores es, para Laswell, sobre todo cuantitativo. Pondera medir en términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes.

e) Con qué efecto: Se trata del impacto que Laswell concibe en forma global. En otros términos: el estímulo contenido en un mensaje dado, vehiculizado por tal medio, dirigido a una población o segmento de mercado de tal volumen dando tal resultado. Éste será, por ejemplo, el análisis del impacto de un mensaje publicitario en determinada región del mercado en términos de volumen de ventas, imagen, posicionamiento.

Lucas, García y Ruíz (2003) dicen:

El modelo lineal de la comunicación parte de dos ideas generales sobre las que vale la pena detenerse: la primera es la consideración de la comunicación como un mero transporte de información, y la segunda es pensar que la clave del significado está en el propio mensaje y no en las personas, sujetos de la comunicación. En efecto, con frecuencia se tiene una concepción general de la comunicación como si fuera una cinta transportadora de conocimiento y de informaciones de una persona a otra. Pero este esquema simplista raramente funciona. Así, en las empresas tiende a considerarse que las funciones directivas son propias de comunicadores profesionales; el trabajo de un director es comunicarse con éxito con los subordinados, de manera que los subordinados crean y piensen de la misma manera que él, para ello dispone de todos los medios de comunicación propios de la organización. Sin embargo, en la práctica, este transporte nítido de la información es condición necesaria pero no suficiente de una comunicación eficaz y es, por tanto, compatible con fallos en el proceso comunicativo (pág. 72).

El modelo lineal no contempla una participación compartida de sus miembros, es un proceso desigual, en el cual el emisor es quien toma las decisiones y ejerce influencia hacia los demás, mientras que, el receptor desempeña un papel pasivo.

No se ejerce un diálogo en donde las dos partes expongan sus ideas y contemplen la posibilidad de llegar acuerdos o consensos entre las dos partes. El receptor no expone su manera de pensar, sentir frente al mensaje intencionado, pero el emisor puede causar su efecto deseado, existe una relación aislada del emisor y receptor.

A pesar de ser un modelo lineal se ha contemplado en esta investigación, puesto que los elementos para el proceso de comunicación parten de este, en especial se consideró el modelo de Harold Laswell porque se asemeja a la realidad de los cuatro GAD Parroquiales, ya que se emplea la linealidad en los actos comunicativos utilizando una fuente, emisor, receptor, mensaje, canal, código, situación y referencia, componentes que forman los espacios de expresión en estas organizaciones.

1.12 Modelo circular de comunicación

DeFleur (1993) define:

El modelo circular como una visión más amplia de comunicación con una concepción temporal que describe cómo esta tiene lugar de una forma más realista. El nuevo modelo representa el proceso cara a cara de la comunicación humana como una serie de actividades recíprocas en las cuales cada parte se compromete al mismo tiempo (pág. 24).

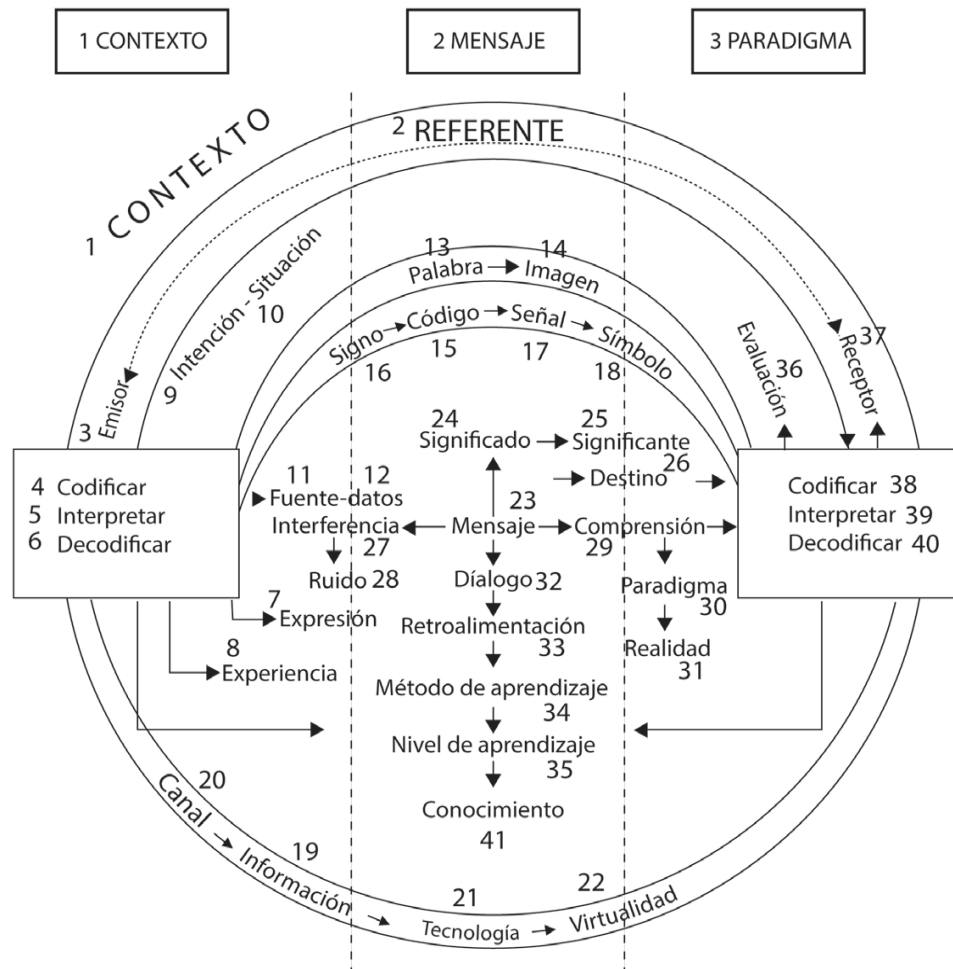
El modelo circular de la comunicación, resulta de la introducción de la retroalimentación en aquellas primeras concepciones lineales de la comunicación. La aportación cibernética del feedback implica la concepción de la comunicación (transmisión y selección de información) como un proceso de control o regulación en los procesos sociales. Es un proceso bidireccional, permite la continua interacción y la participación activa de los elementos comunicativos, el intercambio de roles entre el emisor y receptor hace que sea un procedimiento de ida y vuelta, así se conocerá el grado de comprensión de las partes (Marín A. L., 2006).

Mientras que, Ulloa (2015) menciona:

El modelo circular de comunicación se convierte en la guía para alcanzar la realidad máxima, desde un sentido de iguales capacidades y responsabilidades, utilizando la correcta intervención de elementos. En los diferentes grupos sociales se hace indispensable que en el proceso comunicacional prime la decisión y opinión de un líder que sea el protagonista y dé a conocer las resoluciones a las que pueden llegar actuando en consenso dentro de las organizaciones, dando la oportunidad a todos sus integrantes de participar democráticamente para cumplir dicho objetivo (pág. 223).

Una comunicación bidireccional permite el modelo circular, representa un proceso de aprendizaje, construcción y desarrollo mutuo a través de la participación y el diálogo entre los miembros de una organización. Y es el líder quien ejerce influencia a los demás integrantes, posibilitando que todos estén informados, comprometidos y en igualdad de condiciones para cumplir y hacer cumplir los compromisos de la institución.

Figura 5: Modelo circular de comunicación "APREN-CON"



Fuente: Tesis: "Estudio de un modelo circular ampliado de comunicación organizacional para las instituciones públicas, privadas y ONG de la provincia de Imbabura". Realizada por (Ulloa, 2015) Universidad Santiago de Compostela España.

A continuación, se desarrolla los 41 elementos del modelo circular planteado por Ulloa:

1. **Contexto.** Es donde se identifican las situaciones, problemas, necesidades, etc.
2. **Referente.** Es la realidad más cercana al sujeto.
3. **Emisor.** Es la persona que construye y transmite el mensaje.
4. **Codificar.** El emisor codifica cuando entiende la necesidad del mensaje.

5. **Interpretar.** El emisor interpreta la coherencia del mensaje en concordancia con la necesidad y se proyecta hacia la respuesta que dará el receptor.
6. **Decodificar.** El emisor se anticipa a decodificar, porque se proyecta a la respuesta que espera de su receptor cuando decodifique el mensaje.
7. **Expresión.** Es una declaración de algo para darlo a entender. Puede tratarse de una locución, un gesto o un movimiento corporal.
8. **Experiencia.** Es la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo. Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.
9. **Intención.** La intención debe desglosarse de la visión general del contexto.
10. **Situación.** Es el conjunto de circunstancias que rodean el acto comunicativo.
11. **Fuente.** Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
12. **Datos.** Unidad de información.
13. **Palabra.** Unidad léxica constituida por un sonido articulado que tiene un significado.
14. **Imagen.** Es una representación de carácter visual. La Real Academia Española la considera como una figura, representación, semejanza y apariencia de algo.
15. **Código.** Es el sistema de signos a través de los cuales se traduce el mensaje por parte del emisor y que deberá ser común al destinatario.
16. **Signo.** Es un elemento perceptible por los sentidos que se asocia o se representa algo distinto de él mismo.
17. **Señal.** Es el elemento que advierte sobre los posibles inconvenientes que se detecten en el proceso.
18. **Símbolo.** Un símbolo es la representación perceptible de una idea, con rasgos asociados por una convención socialmente aceptada.
19. **Información.** La información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.
20. **Canal.** Es el medio por el que circula el mensaje.

- 21. Tecnología.** Se hace referencia al uso de las tecnologías de la información y comunicación para la difusión de mensajes.
- 22. Virtualidad.** Algo que puede ser real o no.
- 23. Mensaje.** Es la información que el emisor transmite al receptor.
- 24. Significado.** Es lo que se produce en el cerebro una vez establecido el enlace asociativo.
- 25. Significante.** Es la parte física, material o sensorial del signo lingüístico. Es decir, la que se puede percibir por los sentidos porque tiene una naturaleza física: aquello que se oye cuando hablamos o lo que vemos cuando leemos.
- 26. Destino.** La Real Academia Española se refiere a "destino" como la consignación, señalamiento o aplicación de una cosa o de un lugar para determinado fin.
- 27. Interferencia.** Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo.
- 28. Ruido.** Es todo aquello que afecta o altera la comprensión del mensaje.
- 29. Comprensión.** La comprensión es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el receptor crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir.
- 30. Paradigma.** Es el conjunto cuyos elementos pueden aparecer alternativamente en algún contexto especificado.
- 31. Realidad.** Se refiere a la representación de escenas o imágenes de objetos producidos por un sistema informático, que da la sensación de su existencia real.
- 32. Diálogo.** Intercambio de ideas entre dos o más personas.
- 33. Retroalimentación.** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta deseada o no.
- 34. Método de aprendizaje.** Es un método de enseñanza aplicando estrategias, procesos, técnicas y teorías, etc.
- 35. Nivel de aprendizaje.** Los sujetos podrán asimilar en niveles el aprender, dependerá de la estrategia que se maneje para llegar al receptor.
- 36. Evaluación.** Es una actividad sistemática y continua como el mismo proceso educativo.

- 37.Receptor.** Es la persona que recibe el mensaje.
- 38.Codificar.** El receptor codifica cuando procesa el mensaje enviado por el emisor.
- 39.Interpretar.** El receptor interpreta cuando le da o atribuye algún significado determinado al mensaje.
- 40.Decodificar.** El receptor se apropia de la información recibida, para construir el nuevo mensaje en base a la significación y emitir una respuesta.
- 41.Conocimiento.** Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje. La comunicación será el camino para conducir tanto a emisores como a receptores hacia el conocimiento

El modelo circular se usó en este proyecto de investigación, debido a que en la actualidad las entidades necesitan adaptarse a los requerimientos del medio, es indispensable que en el proceso de comunicación exista la retroalimentación para evaluar los espacios de participación impulsados por las instituciones y que el acto comunicativo sea mutuo. Los GAD requieren renovarse en el ámbito de la comunicación para que puedan mejorar y consensuar con la ciudadanía.

En esta indagación, el modelo circular aplicado es "APREN-CON" porque este se ajusta a la modernidad que necesitan las organizaciones, contiene una serie de elementos que intervienen en el proceso comunicativo, los cuales están relacionados y son complementarios para que se efectúe la comunicación efectiva en estas instituciones gubernamentales.

1.13 Estructura organizativa

Patiño (2008) señala:

Entendemos por estructura organizacional a la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos de la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Por otro lado, con una estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos.

La estructura organizativa permite a los miembros de la organización conocer las pautas de cómo proceder, en los momentos difíciles. Las personas que son parte de la institución al comienzo suelen estar motivados, pero conforme el tiempo pasa, van existiendo desacuerdos entre compañeros, directivos y demás, lo cual provoca menos entusiasmo, desinterés o abandono de la entidad, es por ello, que se vuelve necesario contar con una estructura claramente constituida desde el inicio de vida de la agrupación, que consienta resolver las discrepancias y mantener la unión, trabajo en equipo y la armonía institucional.

Por su parte, Hall (2007) comprende como estructura organizacional, "la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente" (pág. 85).

Dentro de la organización, las personas deben cumplir con determinadas funciones y en lo posible con buenos resultados, pero para lograr esto, implica la existencia de la disposición intencional de los roles establecidos en el sistema de directrices que cada integrante debe desarrollar para trabajar en conjunto y alcanzar las metas planificadas. La estructura organizacional permite tener claro las ocupaciones de cada uno de los miembros de las entidades.

Para Chiavenato (2002) "una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos" (pág. 369).

No es suficiente contar con una estructura, también hay que hacerla funcionar de la mejor manera para lograr resultados con acciones afirmativas y constructivas. La división de las responsabilidades va en función de las necesidades de la organización, lo cual permite que se trabaje de acuerdo a la realidad organizacional y consiente a las personas alcanzar las metas optimizando recursos.

Según Patiño, la estructura organizativa debe tomar en consideración algunos aspectos para su distribución, los cuales son elementos claves.

- ❖ **Definición de puestos:** Descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta actividades específicas en cada una de las áreas o secciones de la organización.
- ❖ **Asignación de tareas:** Separación de funciones, de las actividades y tarea dentro de la organización, de acuerdo con el proceso administrativo establecido; ejemplo, autorización, registro, custodia del encargado de facturación en ventas.

1.13.1 Niveles de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional, puede constituir un esquema formal que se debe tener en cuenta en todos los procesos de administración que incluyen las decisiones ejecutivas, administrativas y operativas, existentes dentro de los diferentes equipos humanos, para el logro de los objetivos, a través de la división del trabajo y la interrelación de los diferentes niveles que comprende la pirámide organizacional, a través del cual, todos documenten las actuaciones, normas y decisiones que deben regir dentro de la entidad (Patiño, 2008).

Según Patiño, los niveles que forman parte de la estructura organizativa son: órgano de representación y deliberante; directorio; ejecutivo; administrativo y operativo, a continuación la descripción que el autor pone en evidencia.

- **Órgano representativo y deliberante:** Constituido por la junta general de accionistas, legalmente convocada y reunida; representa la voluntad social para tratar asuntos específicos. Estas juntas generales son ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se reúnen con carácter obligatorio, por lo menos una vez al año y las extraordinarias cuando se trate de asuntos que no son de competencias de las juntas ordinarias.
- **Directivo:** Se constituye en el máximo órgano de administración; elige la junta general de accionistas, con amplias facultades para la administración, gestión, organización y representación legal. Instancia autorizada para

delegar algunas funciones de la administración, responsable solidariamente por las resoluciones que adopte y por los actos de administración.

- **Ejecutivo:** Se constituye en la máxima instancia ejecutivo, designado por el Directorio, con facultades delegadas para organizar, dirigir, gestionar, el conjunto de la organización, mediante procesos administrativos de implementación y vigilancia por el cumplimiento de las políticas, estrategias, normas, procedimientos y otras acciones aprobadas por el Directorio. Este nivel, es responsable de promover la existencia de una ambiente de control interno efectivo. Puede estar conformando por el gerente general y los de área.
- **Administrativo:** Es el nivel de apoyo en los procesos administrativos integrales de la organización. Tiene los denominados mandos medios e intermedios; es el nivel donde se hacen cumplir las normas y procedimientos administrativos, para el desarrollo de las actividades propias o giro empresarial, sobre los principios comunes del logro de los objetivos. Pueden ser parte de este nivel, los jefes de departamento o sección.
- **Operativo:** Es el nivel donde el capital humano, está relacionado directamente con los procesos de producción de bienes y servicios (giro empresarial). Es donde la fuerza laboral, ya sea administrativa u operativa, que tiene que ver mucho y especialmente con las tareas asignadas (operacionales) y con el cumplimiento de las metas fijadas en el plan de desarrollo empresarial.

1.14 Trabajo en equipo en las organizaciones

Fainstein (2001) piensa que: “El trabajo en equipo se ha convertido en una de las modas en la gestión de las organizaciones. Tiene un sentido ambivalente. Así como es moda, es de difícil implementación”.

El trabajo en equipo no es una simple moda, va mucho más allá, equivale a un arduo esfuerzo, compromiso, consenso, entusiasmo, construcción de ideas en conjunto, responsabilidad y de hacer a un lado las diferencias existentes entre las personas,

para juntarse y producir el bienestar institucional. En las organizaciones se suele confundir, porque logran juntar un grupo no quiere decir que exista un trabajo en equipo y un ambiente armonioso, implica permanecer unidos y obrar desde lo colectivo.

Jaramillo (2012) expone:

Cuando se forma un equipo, "intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen". Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno, estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros (pág. 8).

El trabajo en equipo se utiliza en todos los ámbitos dentro y fuera de las instituciones, es una forma a través de la cual un determinado número de personas se agrupan para laborar el bienestar común, tomando en cuenta que cada persona posee una diferente manera de pensar y actuar, existen objetivos compartidos al ser parte de una organización y en función de ella, se deja de lado el interés personal a cambio del logro colectivo, aunque resulta difícil el trabajo en equipo por las diferencias entre sus miembros es una buena opción para recopilar los aportes de los miembros de la agrupación.

Según la investigación de Fainstein (2001).

Por eso, como moda puede ser efímera. No hay otra forma de desarrollar un efectivo trabajo en equipo sino cambiando el concepto de moda por el de modo. El tránsito hacia un modo de trabajo en equipo no es fácil. No descarto la moda como estrategia de marketing, como instrumento para mantener encendida la llamita, pero estoy convencido de su insuficiencia absoluta. Sólo un fuerte esfuerzo puede revertir esta forma superficial de abordar el tema de los equipos.

El trabajo en equipo, es un modo de gestión creado para obtener los resultados deseados y la productividad de la organización, crece de forma interna y externa. El

trabajo en equipo se efectúa en la institución, siendo un instrumento importante para la mejora de la entidad. El constante esfuerzo y la mutua contribución por parte de los miembros, hace que todas las iniciativas planteadas sean discutidas y consensuadas para ponerlas en práctica.

1.15 Eficacia y eficiencia en las organizaciones

Fernández y Sánchez (1997) indican:

La conceptualización de la organización como un sistema de significados nos lleva a entender la eficacia como el grado de cumplimiento del sistema de significados. Una organización es eficaz si da cumplimiento, si lleva a efecto estos significados. Esto nos lleva a considerar la eficacia como el reflejo de la organización en la realidad, la existencia objetiva de esa realidad que es la organización (pág. 47).

Cumplir con lo planificado y hacerlo con la mayor calidad, es el anhelo de la mayoría de las organizaciones, pero no siempre pueden lograr en su totalidad lo propuesto, cuando el trabajo es poco y con un mínimo compromiso por parte de sus miembros. A la medida de ese desempeño se puede calificar a la institución como eficiente o no. En los GAD Parroquiales es de vital importancia que hagan realidad lo prometido, considerando que esta entidad se debe a la población y al cumplir mantienen la credibilidad de la comunidad, estas instituciones se miden por los resultados obtenidos.

Ganga, Cassinelli y Piñones (2014) manifiestan:

Se podría decir que una organización es eficiente, cuando se logran los propósitos trazados, al menor costo posible y en el menor tiempo, sin malgastar recursos y con el máximo nivel de calidad factible. Cabe hacer notar, empero, los equilibrios posibles de alcanzar tienen relación con la dotación de recursos y posibilidades (pág. 131).

Lograr la eficiencia no es una tarea fácil, es un trabajo del día a día y sumar el esfuerzo de todos los miembros de la entidad para que contribuyan con total responsabilidad, asumiendo un serio compromiso de trabajar en equipo con el fin de conseguir los objetivos en el menor tiempo posible y la menor cantidad de recursos,

pero con una labor de calidad. Cada individuo de la organización cumple un rol fundamental para lograr las metas.

Mientras que, Tenorio y Pérez (2000) en su estudio indican que:

Mientras que la eficacia pretende medir el grado de cumplimiento de los objetivos, la eficiencia mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos preestablecidos. En otras palabras, la eficiencia dicta la elección de la alternativa que produce el mayor resultado para una aplicación de recursos dada. Ser eficiente quiere decir sacar el máximo de cualquier objetivo que la organización desee alcanzar. En definitiva, la eficiencia permite hacer una valoración económica de los resultados al introducir la relación entre fines y medios (pág. 189).

Una gran diferencia existe entre eficacia y eficiencia, la eficacia por su lado es la capacidad de lograr los objetivos, mientras que, la eficiencia es la cualidad de utilizar la menor cantidad de recursos en el proceso para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta que tanto la eficacia como la eficiencia buscan la calidad en sus propósitos. En el caso de los GAD, logran ser eficaces si cumplen las metas a cabalidad y eficientes si alcanzan mayores resultados con la menor inversión de recursos.

Figura 6. Eficacia de la organización



Fuente: (Capriotti, La Comunicación Interna, 1998)

Para lograr la eficacia en las organizaciones es necesario favorecer la coordinación de tareas y esfuerzos, circulación rápida y fluida la información, de tal forma que se pueda generar interactividad personal, profesional y la solidaridad mutua, para

lograr que los miembros de la entidad se identifiquen con ella y exista una cohesión en la agrupación y puedan estimular el trabajo en las instituciones para conseguir las metas propuestas. En los GAD Parroquiales, la circulación de información no es continua, lo que permite que se crea dudas y confusión en la ciudadanía, los miembros de estas instituciones no están identificados con ellas en su totalidad.

1.16 Administración científica de Taylor

Barba (2002) afirma:

La obra principal de Taylor se desarrolla al inicio del siglo xx, en medio de una época marcada por la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad, la organización del trabajo, la productividad y la ganancia como premisas básicas de las nacientes plantas industriales herederas de los talleres fabriles del siglo xix (pág. 17).

La obra de Taylor, cambió el pensamiento de las organizaciones en el siglo xx, brindando herramientas para alcanzar la eficiencia en las instituciones, con el esfuerzo de todos sus miembros y logrando la división del trabajo, para mejorar la producción desde de la observación y mediación. Este autor, brindó una solución a los problemas de administración a través de la ciencia, marcando el camino de las entidades y el trabajo de los establecimientos modernos, adaptándose a las necesidades del medio.

Según Portilla, Villa y Montoya (2007) "la efectividad puede hacer la diferencia en la calidad del clima relacional superando el malestar emocional" (pág. 312).

Lograr la efectividad no es una tarea fácil, que se logre de un día para otro, la propuesta de Taylor es que las organizaciones alcancen la efectividad, pero estas necesitan trabajar en conjunto con todos sus miembros para alcanzar con sus objetivos. Si las metas se cumplen, existirá una mejor armonía en la institución y superará las diferencias entre compañeros, pero se requiere que los integrantes asuman la responsabilidad que implica. Los GAD representan a la población y por tanto deben cumplir con su plan de acción en el menor tiempo posible, con total transparencia y con la colaboración de los integrantes de la institución gubernamental.

Para Barba (2002)

La contribución más importante a la organización del trabajo en la modernidad es desarrollada principalmente por Taylor a través de la observación y la experimentación del proceso laboral logra obtener el control del trabajo, que era el principal problema en el ámbito de la producción industrial de principios de siglo xx. Taylor incorpora el cronómetro para analizar los movimientos, separa la ejecución del diseño en el proceso de producción (pág. 20).

La aportación de Taylor, está en su singular postura de poner en duda la experiencia del realizador del trabajo, sustituyéndola por el análisis y la observación, que deberá realizar una persona ajena al ejecutor de la tarea a través de la división de las tareas, para aumentar la productividad e impedir que el trabajador tenga control en el proceso. Además, de superar los problemas de producción y alcanzar la eficiencia con el compromiso de todos sus miembros (Marín A. , 1997).

Mientras que, Portilla, Villa y Montoya (2007)

Por otra parte, Taylor plantea que existe un tipo de administración plenamente aceptada como la mejor que es la administración de iniciativa, definida como aquella en la que sus trabajadores dan su mejor iniciativa y, a cambio de ella, reciben del patrón algún estímulos laborales especiales. Esto lo denominó Taylor administración de iniciativa (pág. 312).

Lograr que los miembros de las organizaciones se sientan parte de ella, es una tarea compleja y diaria, implica que todos participen en el proceso de mejora y una mayor comprensión entre sus integrantes. La administración de las instituciones requiere de la iniciativa de los individuos, para ello necesitan estar motivados y sentirse a gusto, que se reconozca el entusiasmo que ponen para generar ideas y aportar con el crecimiento de la institución.

A continuación se detallan los principios desarrollados por Taylor.

1. Organización Científica del Trabajo: este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas).

2. Selección y entrenamiento del trabajador: la idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

3. Cooperación entre directivos y operarios: la idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

1.17 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, valores, comportamientos, creencias, costumbres y políticas que caracterizan el estilo, filosofía, personalidad, clima y el espíritu de la organización, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran, teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra (Ritter, 2008).

Túñez (2012) manifiesta:

La cultura en la organización es como la personalidad de los individuos. Se proyecta a través de símbolos y acciones, principalmente en dos aspectos: en los valores y las acciones de interacción social de la organización y en sus niveles de compromiso (pág. 41).

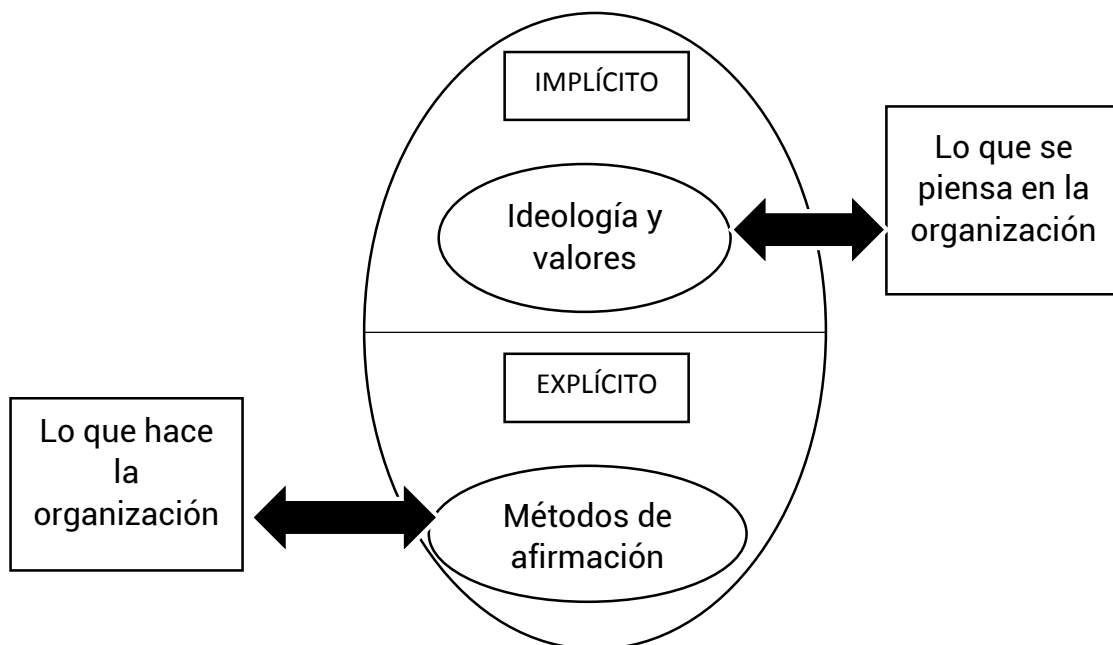
Sin duda alguna, la cultura organizacional hace única a la institución, es un referente que tienen los establecimientos, con sus particularidades que diferencian a una entidad de otra, puesto que cada persona tiene su propia manera de comportarse, pero dentro de la entidad tienen una guía de cómo proceder con valores, hábitos y normas en conjunto que posibiliten la convivencia en el organismo. Las acciones van encaminadas a que exista una cordialidad y la comprensión entre las personas.

La revista cubana de información en ciencias de la salud, ACIMED (2009) en su investigación afirma:

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras (pág. 34).

A través de la cultura organizacional se puede interpretar la vida diaria de la organización, producto de la interacción grupal. La cultura, refleja elementos que le caracterizan, reafirmando el compromiso colectivo y la unidad mediante las normas, políticas, valores, costumbres y creencias que son compartidas por los integrantes de la empresa, genera un sentido de pertenencia de los miembros hacia su agrupación. La estructura y administración establecidos van de acuerdo al campo de su accionar, exigencias del medio y a los componentes de la cultura organizacional.

Figura 7. Componentes de la Cultura Organizacional



Fuente: (Vesga, 2011) - Gestión de la cultura organizacional

En la cultura organizacional está implícita la ideología y valores de la institución, es decir, lo que se piensa de ella de acuerdo a las experiencias obtenidas y lo explícito hace referencia a los métodos de afirmación, con sus acciones, el trabajo diario y todo lo que construye la entidad. En las instituciones gubernamentales estudiadas, están marcadas su propia filosofía y las gestiones van encaminadas hacia ella, pero exige de una cooperación tanto interna como externa.

1.17.1 Elementos de la cultura organizacional

A continuación Páramo (2009) expone algunos elementos de la cultura organizacional.

Mitos: está relacionado con historias o acontecimientos que están vinculados con la vida de la organización, desde una perspectiva simbólica, que se materializa a través de la práctica.

Creencias y tradiciones: son las maneras como los empleados resuelven cierto tipo de problemas. Contribuyen a crear ambientes de trabajo formal, porque socializan procesos y entran en conflicto cuando se intentan cambiar las formas de hacer las cosas.

Símbolos: son señales que han servido para explicar, en parte, las razones del éxito de las organizaciones, otorgando sentido y significado a las acciones de las personas: premios, castigos, papel del gerente, palabras, gestos, cuadros u objetos; los cuales pueden ser fácilmente copiados, no obstante que sean reconocidos solamente por aquellos que comparten una misma cultura.

Ritos: actividades programadas periódicamente con las cuales los miembros de una organización socializan las prácticas empresariales, porque además de desarrollar sentimientos positivos, se convierten en el vehículo por medio del cual se conducen los valores organizacionales y se consolida una cultura corporativa. Las ceremonias al ingresar a un nuevo empleado, la celebración de cumpleaños, los almuerzos de

trabajo, por ejemplo son rituales seguidos por muchas organizaciones sin que para ellas tengan una explicación racional y sin cuestionamiento alguno.

Héroes: modelos de comportamiento que muchos quieren imitar; son personas que han dejado huellas significativas y positivas que mucha gente acepta y acata debido a la gran importancia que han ganado al interior de la organización, ya sea por su entrega o por su influencia carismática que contribuye a la formación de símbolos.

Tejido cultural: jerarquías ocultas representadas en diversos tipos de relaciones utilizadas por los héroes e integrantes de las organizaciones para reforzar valores, obtener información, establecer relaciones.

1.18 Cambio organizacional

Para Aguilar y Pereyra (2003) se define el cambio organizacional, como la "capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje".

Hacer cambios en una organización, implica planificar de acuerdo a las necesidades del medio y optar por alternativas adecuadas que vayan en función del mejoramiento de la entidad, pero cuidando los detalles del bienestar positivo. En el caso de los Gobiernos Parroquiales, tanto los miembros como la ciudadanía deberían estar al tanto de las transformaciones que se hacen en estas instituciones gubernamentales para que puedan conocer, ajustarse a la realidad y es preciso hacer una socialización previa para explicar con detalle lo planificado.

Mientras que, Zimmermann (2000) indica que:

Podemos plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga "más inteligente" (pág. 74).

El cambio organizacional es un proceso, que es necesario realizar paso a paso y que cada transformación, se desarrolle luego de identificar y hacer un profundo análisis de los problemas, errores y deterioros que la empresa ha tenido, para planificar de acuerdo a las necesidades de la organización. La sociedad está sujeta a diversas innovaciones, por tanto, las organizaciones se ajustan a este entorno variable y dinámico, el cambio está relacionado con los intereses de la entidad para un mayor rendimiento administrativo, técnico y social, todos los miembros de la agrupación deben participar en las modificaciones y estar al tanto de lo que sucederá porque el cambio hacen las personas.

Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005) en la Revista *Negotium* expresan:

Las estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, ya que en la comunicación es donde se puede informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados, porque una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre (pág. 39).

La comunicación es la mejor estrategia para transmitir los cambios y exponer por qué es necesario implementar nuevas alternativas, es importante preparar a la gente para que no se sorprenda con las transformaciones. Los Gobiernos Autónomos, están en constantes cambios pero no siempre la población conoce de ellos, lo que dificulta que la comunidad se adapte, pueda reconocer y apropiarse de estas variaciones.

1.19 Clima organizacional

Celis (2014) señala que "El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)".

El ambiente laboral diario, depende del comportamiento de los miembros y el buen desempeño de la organización, todo lo que sucede afecta o beneficia al clima

organizacional. La motivación es uno de los pilares fundamentales en el medio para reafirmar la responsabilidad y la identificación de los integrantes hacia su entidad. Aumentar la productividad, gozar de armonía, colaboración mutua, relación interpersonal adecuada son importantes dentro de cualquier organismo que pretende fortalecerse en el camino y a la vez cumplir con sus objetivos, para ello, se requiere construir un clima organizacional donde se sienta la satisfacción y la tranquilidad de todos.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore C. y., 2003).

La lectura que los miembros de la organización hagan a la estructura y los procesos que se manejan influye en el ambiente laboral, la estabilidad organizativa y en el comportamiento tanto físico, emocional y mental de sus integrantes. La existencia de una dinámica debe ser compartida por todas las personas y construir un espacio armonioso desde lo colectivo para mejorar los resultados. En estas instituciones gubernamentales, existe una situación rutinaria, lo cual dificulta que se desarrolle un buen clima organizacional.

Figura 8. Clima Organizacional



Fuente: (Financiera, 2010)

<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>

Para garantizar un buen clima organizacional es indispensable que estén establecidos los valores, misión, visión, flujo de comunicación e información, participación en las decisiones, coordinación e integración organizacional y satisfacción del personal que integra la entidad. En las entidades gubernamentales, estos parámetros se cumplen a medias y no en su totalidad, por lo que se vuelve un ambiente rutinario.

1.20 Identidad organizacional

La identidad organizativa incorpora a los elementos visuales, constituidos por todo "lo que se ve" y son los aspectos más sensibles de una organización (Capriotti, 2009).

La identidad organizacional desarrolla aspectos bien sensibles y que por lo general son poco visibles y tomados en cuenta dentro de las entidades en ocasiones particulares, pero son de vital importancia en la vida institucional, son atributos que fluyen a diario y logra que sus miembros se identifiquen con ella. En los GAD Parroquiales no se le ha dado mayor importancia a la identidad organizacional por lo que no se ha desarrollado en su totalidad el sentido de pertenencia por su organización.

Mientras que, Curubeto (2007) menciona que la identidad es "la suma de todas las formas que la organización elige para enfrentarse a sus audiencias" (pág. 71).

La identidad organizacional refleja la orientación para que los miembros de la entidad y el medio adquieran mayor seguridad colectiva, está relacionada con el pensamiento consiente de los integrantes. Es la representación de las creencias, costumbres, ideología, símbolos y características que son parte esencial, desde el sentir de la institución, para definir la personalidad de la misma.

No se trata simplemente de un grupo de características físicas de la organización, sino que involucra toda una serie de comportamientos, particularidades compartidas que hacen diferente a las demás y a la vez que se le pueda reconocer y posicionar los distintivos que representan el pensamiento de la institución (Carvajal, 2014).

La identidad, resume lo que es la organización a través de características únicas, representa lo que sus miembros perciben, sienten y el pensamiento que tienen sobre la entidad, todas las expresiones cuentan y son parte esencial en la construcción institucional. A través de la identidad organizacional se logra el posicionamiento de las ideas organizativas y dar importancia a los atributos menos evidentes.

1.21 Comportamiento organizacional

Robbins y Judge (2009) manifiestan:

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia (pág. 44).

El comportamiento de las personas dentro y fuera de las organizaciones influye en el proceso comunicativo y resultados de la institución, si existe una relación armoniosa, solidaria, comprometida entre los integrantes habrá efectos positivos, de lo contrario ocurrirá consecuencias negativas. En los Gobiernos Parroquiales, no solo tiene que existir una buena actuación en el organismo, sino también una buena armonía en la convivencia diaria en los miembros de estas instituciones gubernamentales para garantizar el cumplimiento del plan de acción.

Champoux (2011) afirma:

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva "macro" o global parte de la organización como unidad de análisis primaria.

En el comportamiento organizacional incluyen temas fundamentales como la motivación, la actuación, la influencia que tiene el líder, la comunicación interpersonal, la estructura, los procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, los métodos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral, son factores que intervienen en el comportamiento de las personas,

si estos son manejados adecuadamente el impacto en los miembros será positivo o caso contrario será negativo y afectará el desempeño de las personas y con ello, descenderá la productividad de la empresa (Robbins, 2009).

1.22 Imagen Corporativa

Capriotti (2004) indica que la imagen sería una representación, estructura o esquema mental de asociaciones que un público asocia a un objeto (organización, marca, producto o servicio), conformado por un conjunto de atributos.

Lo que se ve representa la organización, una serie de particularidades se muestra en las instituciones y estas se quedan en la mente de la gente, la comunicación tiene que ser bien utilizada para posicionar la imagen de la entidad ante el público. Es importante mantenerse en el pensamiento de la ciudadanía, que sea coherente lo que se dice y se hace, creíble y consistente en la sociedad, pero también requiere de un trabajo estructurado y bien planificado porque no se logra tener una representación de la noche a la mañana.

Por su parte, Costa (2001) manifiesta "la imagen de la organización es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos que de un modo u otro son asociadas entre sí y con la empresa".

La imagen es mucho más que un logotipo, refleja la expresión de todo lo que es la institución en una idea o noción que el público retiene en la mente, las vivencias que el público pueda tener también se relacionan con lo que se proyecta. Los GAD Parroquiales si tienen una representación, pero la población no sabe qué significado tiene la imagen ideada, es necesario que se socialice para que el público se identifique con ella y conozca lo que personifica a la entidad pública que los lidera.

De la misma manera, Gray y Balmer (1998) dicen "la imagen corporativa es la representación mental inmediata que las audiencias tienen de una organización. De esta forma, reafirma que se trata de cierta información que queda almacenada en la mente y se sigue creyendo que se trata de la mente de todas las audiencias involucradas con la empresa"

Construir la imagen corporativa en el público conlleva el trabajo en equipo y un largo tiempo, pero es tan fácil que la gente se haga una mala imagen, basta una acción negativa para destruirla, requiere de un arduo trabajo cuidando cada detalle entre lo que se dice y se hace para lograr posicionarse en la mente del público interno y externo. La imagen se convierte en la carta de presentación, que refleja la personalidad y los valores empresariales, que atribuyen a la representación de lo qué es y cómo es dicha entidad que pretende lograr el reconocimiento a través de la creación de una elocuencia ficticia. La imagen corporativa, es una estrategia de las instituciones para estar mucho más cerca de la gente y su entorno.

1.23 Planificación institucional y gestión pública

Según Rivera (2009) la Planificación Institucional puede ser definida como:

El pensar en el futuro, definir dónde se quiere ir y qué camino seguir. Planificar permite organizar los esfuerzos individuales y colectivos, no improvisar y principalmente generar cambios en las condiciones de partida. Por tanto, cuando se habla de planificación lo lógico es referirse al proceso que transcurre por las fases de formulación, ejecución, monitoreo y retroalimentación (pág. 32).

Tener claro qué se va hacer y hacia dónde se pretende llegar es necesario en las organizaciones, porque si no existe un panorama definido no habrá un proceso consistente que permita encaminar el desarrollo de la entidad. A través de la planificación se puede visualizar el futuro, que las acciones no sean improvisadas, analizando el entorno y cómo trabajar de acuerdo a ello, que cada fase del proyecto que se lleva a cabo sea el reflejo de una labor previa. Los cuatro Gobiernos Parroquiales si tienen planificación y socializan con la ciudadanía, pero no lo hacen de forma efectiva.

Mientras que, Armijo (2009) indica:

La Planificación, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro

para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (pág. 5).

Las organizaciones que saben hacia dónde van, progresan y las que no tienen un horizonte claro y definido, no perdurarán por mucho tiempo, la planificación permite encaminar y concretar los planes con vía al desarrollo del entorno organizativo y el rol que desempeñarán a nivel interno y externo. Las instituciones no pueden improvisar sus procesos, deben contar con un plan de trabajo que establezca la planificación a mediano y largo plazo, determinar las líneas de gestión, métodos e instrucciones que se llevarán a cabo en la entidad.

Rivera (2009) considera:

La gestión pública se entiende como el conjunto de prácticas que desarrollan las entidades públicas con el fin de lograr los objetivos que justifican su existencia, con vocación de servicio público y en procura de eficiencia, eficacia y economía en sus acciones. En la visión del "circulo virtuoso de la gestión pública descentralizada", dentro del cual los procesos no siguen una lógica lineal, sino que representan más bien un entramado sistémico, **la planificación**, la programación y organización, la ejecución y el control siguen un recorrido conjunto, interactúan, son subsidiarios entre sí y apuntan al mismo objetivo que es generar las condiciones suficientes para una eficaz y eficiente prestación de servicios de la entidad hacia la comunidad (pág. 25).

En los cuatro Gobiernos Parroquiales, desarrollan una serie de prácticas que tienden a cumplir con las metas trazadas en conjunto con los habitantes a la medida de sus competencias y atribuciones. Dentro de la gestión pública que ejercen estos organismos seccionales hace falta contar con una comunicación efectiva, que permita la articulación de los procedimientos y fortalecer la inclusión de la ciudadanía dentro del proceso de gestión.

1.24 Comunicación estratégica

Scheinsohn (2009) afirma que:

Comunicación estratégica, pretende avanzar un paso más allá. No hay que limitarse sólo a integrar diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de productos y

las marcas. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación lógica eminentemente estratégica (pág. 59).

La comunicación es integral, pero también es estratégica que permite contar con herramientas concretas para realizar acciones afirmativas en beneficio del bienestar común, analizar y actuar de forma inteligente, cuidadosa y responsable. Además, es necesario coordinar y evaluar todos los recursos comunicacionales tanto internos como externos para su mejor funcionamiento y comprensión. Las gestiones comunicativas deben estar articuladas y pensadas desde una visión estratégica, entendible y visible.

Arcila (2012) concreta que:

Esta comunicación estratégica de las organizaciones permite tener unos flujos que direccionan la comunicación entre cada uno de los colaboradores de la organización. La inserción de diferentes canales de comunicación hace un aporte a la comunicación estratégica, ya que es por medio de ellos que es posible obtener una respuesta positiva a los objetivos y metas trazadas por la organización, llegando hasta unos flujos de comunicación que permiten generar procesos adecuados en la comunicación interna, generando una intervención directa en la empresa, direccionando y estructurando los procesos comunicativos (pág. 25).

Es inquietante que en los Gobiernos Autónomos Parroquiales no apliquen la comunicación estratégica, tomando en cuenta que estos organismos desarrollan procesos de participación ciudadana y requieren una comunicación efectiva pensada desde una perspectiva inteligente y estratégica, que permita la inclusión y la articulación de todos y todas. Estas instituciones gubernamentales, no tienen una estructura de los procesos comunicativos, peor aún un análisis y evaluación de lo que se hace en cuanto al sistema de comunicación interna y externa.

Viñes y Gauchi (2015)

La comunicación estratégica permite trabajar con objetivos, calcular los costes y recursos necesarios y motivar de forma argumentada la elección de las técnicas comunicativas más adecuadas. Se fundamenta en la investigación, tanto en su comienzo como en su conclusión y se concreta en el plan de comunicación estratégica que es el instrumento que sintetiza los

retos comunicativos que la empresa se propone asumir y determina cómo acometerlos (pág. 15).

La comunicación estratégica, es parte integral y es necesario considerarla desde los inicios de la organización para poder alcanzar las metas, posicionar y desarrollar perspectivas que les permitan innovar y con ello crecer, siendo la comunicación estratégica, el motor para propiciar cambios en la gestión, generando un acto de reflexión en lo que debe hacer en la entidad para incrementar sus capacidades y fortalecer la presencia de la organización en el entorno para el buen desarrollo del ambiente social y comercial, visualizando siempre la idea de futuro, en la planeación de objetivos y responsabilidades de la organización (Garrido, 2004).

1.25 Plan de comunicación

Molero (2005) en su indagación dice que:

El Plan de Comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro.

El plan de comunicación en las organizaciones es un soporte que consiente planificar, organizar y llevar a la práctica las acciones planteadas, tomando en cuenta que la comunicación es un elemento trascendental para todas las actividades, programas o proyectos que impulsan las instituciones y permitirá mejorar la relación interna y externa. Los GAD Parroquiales no tienen un plan de comunicación, lo cual ha generado que la población no se entere permanentemente de lo que sucede.

Según la Plataforma del Voluntariado de España (2006), el plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto interna como externa.

El plan de comunicación es una herramienta que contiene las pautas de las relaciones internas y externas de la entidad, debe estar delineado de acuerdo a las

problemáticas, características y el contexto en que desempeña, el plan debe responder a modelos de acción que la organización tiene fijado. El plan de comunicación tiene dos características básicas: debe ser técnico y creativo. Técnico porque debe seguir unas pautas de elaboración y ejecución que permitan evaluarlo aislada y comparativamente. A su vez debe ser creativo para dotar al comportamiento de la empresa de las connotaciones necesarias para identificarla, distinguirla y destacarla entre los de su sector y sobre todo con respecto a su competencia (Rivera R. , 2009).

1.25.1 Estructura del plan de comunicación

Según Nández (2015) el plan de comunicación tiene una estructura, la cual se detalla a continuación.

❖ Definición del Alcance

El plan debe construir un conjunto de relaciones entre los diferentes públicos (internos y externos) de la organización, donde sea posible lograr el nivel de eficiencia y eficacia deseado; con el fin de alcanzar el objeto social de la misma, sin olvidar que todo es posible mediante la interacción de las personas.

Por lo tanto el alcance estará determinado, por el conjunto de públicos que serán objeto de dichas comunicaciones. Esto debe abarcar canales, medios, mensajes, periodicidad, mecanismos de retroalimentación y análisis de impacto.

❖ Objetivos

Es necesario establecer qué se pretende alcanzar con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben ser cuantificables, con el fin de determinar el progreso; esto tiene una relación directa con que sean realistas.

❖ Público objetivo

Cada público debe estar relacionado con la organización, de esta forma se establecerá el tipo de comunicación y estilo comunicativo más indicado con el cual se deberá relacionar con dichos grupos.

❖ Mensajes

Cada uno de los mensajes estará relacionado con actividades particulares de los procesos organizacionales. Es conveniente que se desarrolle una estructura que permita determinar la forma de transmitir a los diferentes públicos versus los escenarios donde serán utilizados.

❖ Acciones

Representan la ejecución de las actividades a realizar y los medios que se emplearán para desarrollar el plan de comunicación. Estas acciones deben tener un responsable definido, el cual utilizará por lo menos un mecanismo de retroalimentación para determinar el grado de eficacia del trabajo realizado. El conjunto de gestiones tendrán que ser verificadas continuamente, con el fin de garantizar el uso de las más apropiadas.

❖ Mecanismos de retroalimentación

Los mecanismos de retroalimentación son equivalentes a acciones, que han de llevarse a cabo para determinar si las diferentes comunicaciones realizadas alcanzaron el propósito para el que fueron desarrolladas.

Estas acciones serán cuantificables, con el fin de determinar qué porcentaje del público objetivo recibió el mensaje; y en qué grado se generó una interacción con él mismo.

❖ Cronograma o calendario

El cronograma contará con el listado de elementos más importantes (que pueden ser identificados inicialmente) con sus fechas previstas de comienzo y final.

❖ Presupuesto

Calcular el costo del plan de acción dirigido a cumplir la meta. El presupuesto deberá ser evaluado continuamente versus el cronograma de trabajo, con el fin de verificar la alineación o no de los dos; analizando los objetivos propuestos versus los alcanzados.

1.25.2 Plan estratégico de comunicación

Según Monserrat (2014) "un Plan Estratégico de Comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados".

Contar con una herramienta comunicacional en las organizaciones que les permita encaminar sus gestiones a través de estrategias efectivas de comunicación, es una oportunidad de crecimiento institucional y mejorar los procesos tanto internos como externos. En los Gobiernos Parroquiales no se han planificado acciones desde el ámbito comunicativo que promuevan estratégicamente el bienestar y lograr las metas.

Estructura

❖ Primera etapa: análisis de la situación:

En esta primera fase es necesario recopilar la información de forma exhaustiva, puesto que, no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni éstos pueden ser fijados a través del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno. Por lo tanto, se debe realizar un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que acompañan a la empresa.

❖ Segunda etapa: diagnóstico de la situación:

Las herramientas más usuales para el diagnóstico es recomendable el DAFO (exposición de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa).

Esta herramienta es más útil para determinar objetivos y estrategias de comunicación.

Elaborar un diagnóstico permite poseer, de la forma más resumida y clara posible, un cuadro que refleje la situación de la organización y su entorno.

❖ **Tercera etapa: determinación de los objetivos:**

Una vez conocida la situación actual de la organización, es necesario determinar dónde se pretende llevarla, qué se quiere conseguir y plasmar en los objetivos.

❖ **Cuarta etapa: elección de las estrategias.**

Después de fijar los objetivos, se debe definir las estrategias apropiadas de acuerdo al medio de la organización para el cumplimiento de los objetivos planteados.

❖ **Quinta etapa: definición de los planes de acción.**

Las estrategias definidas no serán eficaces a no ser que se concreten en planes de acción que detallen el modo y el momento en que se llevarán a cabo, con el fin de conseguir los objetivos previamente fijados. Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva.

❖ **Sexta etapa: evaluación**

Evaluar las estrategias y acciones que se han llevado a cabo permite a la organización conocer qué ha hecho bien o mal, qué acciones han tenido más o menos éxito, aceptación o impacto en el público objetivo. Sin esta valoración periódica difícilmente será capaz de corregir y mejorar sus estrategias en el futuro. Es la última etapa del Plan Estratégico de Comunicación pero es necesaria para realizar el análisis y continuar con la planificación del siguiente Plan. Por ello, es imprescindible realizar un análisis de los resultados y las conclusiones para el futuro.

1.26 Comunicación alternativa

Krohling (2008) concluye que:

La comunicación alternativa representa otra comunicación, elaborada en el ámbito de los movimientos populares y las "comunidades"; su objetivo es ejercer la libertad de expresión, ofrecer contenidos diferenciados, servir de instrumento de concienciación y, así, democratizar la información y el acceso de la población a los medios de comunicación, para contribuir a la transformación social (pág. 114).

Una mirada diferente, tiene la comunicación alternativa refleja lo diferente, constructivo y consensuado, creada por la ciudadanía y para la ciudadanía, que busca la inclusión y el cambio social en la población. Es un proceso bidireccional y por tanto, es comprensiva y está asociada con lo comunitario, el uso de la información con responsabilidad de tal forma que se pueda compartir con el público interno y externo.

Por su parte, Downing y Grinberg (2002) en sus investigaciones afirman:

La comunicación popular, alternativa y comunitaria, está constituida por iniciativas populares y orgánicas a los movimientos sociales. Son experiencias denominadas también, con frecuencia, comunicación participativa, dialógica, educativa, horizontal, comunitaria o radical. Se trata de una comunicación que proviene de segmentos poblacionales subalternos y que también puede percibirse en sus singularidades a partir de otros ángulos, como el del contenido, el de formato, el de la propiedad y el del control colectivo de la gestión, del nivel participación popular, del público destinatario que se convierte en emisor, la finalidad y el lenguaje (pág. 116).

La existencia del diálogo, participación y comprensión en las organizaciones es una garantía para que los procesos mejoren. En los Gobiernos Parroquiales se maneja la comunicación alternativa a través de los espacios de participación ciudadana, pero hace falta que sea efectiva en su totalidad, puesto que, los habitantes de las parroquias no siempre están enterados de lo que acontece, sin embargo, existe una construcción colectiva entre el GAD y la ciudadanía.

Corrales y Hernández (2009) "la comunicación alternativa es una respuesta no autoritaria a la voluntad del cambio social, gracias a ella conocemos la voz de los

actores sociales: hombres y mujeres que viven, piensan y sienten, y que buscan ser escuchados”.

La comunicación alternativa busca la transformación social a través de los procesos de participación, formación, educación y orientación dentro de las organizaciones o comunidades, tiene perspectiva que la diferencia, pero a su vez un interés colectivo, porque es el resultado de la construcción social, la misma que permite tener bases de una comunicación desde la ciudadanía para la ciudadanía, que sean ellos los protagonistas de llegar acuerdo y cubrir sus necesidades. Desde este ámbito se pretende fortalecer la conciencia social del entorno.

1.27 Comunicación pública y participación ciudadana

Cuadros, Arias y Valencia (2015) en su estudio manifiestan:

Dentro de los procesos de participación ciudadana, la comunicación pública se considera fundamental, ya que desde una visión estratégica, esta logra movilizar a los grupos de interés hacia la apropiación y aprovechamiento de los espacios públicos y de escenarios dispuestos para la toma de decisiones.

La comunicación pública dentro de la participación ciudadana es un aliado estratégico, que admite la inclusión de la ciudadanía en los espacios de interacción, para motivar a la población para que intervenga y haga uso de su derecho en la toma de decisiones. Los Gobiernos Parroquiales no han considerado a la comunicación pública desde una visión estratégica, sin embargo, existe una cantidad considerable de la población que si participa, pero es necesario fortalecer el proceso para consolidar el sentido de pertinencia ante lo que sucede.

Botero (2006) asegura que la comunicación pública es:

Una oportunidad para la construcción democrática de la sociedad y a su vez, para la gestión de la participación ciudadana en los proyectos de desarrollo de las diferentes comunidades, ya que esta permite conjugar los sentidos de la sociedad, gestionarlos en su diario vivir y

ponerlos en común, en su dimensión social, con el fin de movilizar la sociedad hacia el logro de propósitos colectivos.

En las sociedades democráticas, la comunicación pública ha adquirido mayor importancia debido a la complejidad de los procesos sociales, siendo necesario gestionar la participación ciudadana desde estrategias que estimulen a las comunidades hacia la participación en los procesos de desarrollo local, considerando que en el transcurso de los ejercicios la cooperación es mutua, tanto de la ciudadanía como de la organización gubernamental. La comunicación pública desempeña un papel social, en el sentido que sus acciones están destinadas a generar transformaciones en la sociedad, propiciando el encuentro y el diálogo comunitario desde el ejercicio pleno de la participación ciudadana (Cuadros, Arias, & Valencia, 2015).

Jaramillo (2011) expone:

La participación ciudadana es entendida como la capacidad, disposición y apuesta para liderar y tomar parte en procesos sociales, organizativos y comunitarios, por lo que es necesario que el ciudadano se reconozca en un entorno al cual pertenece, con el que se siente identificado y es posible apropiarse. Sin embargo, es importante que las instituciones públicas generen y mantengan condiciones para que se dé la participación a partir de la apertura de espacios y el tratamiento en igualdad de condiciones para quienes pertenecen a dicho entorno social.

Es necesario que exista la participación ciudadana en la sociedad, que se elabore desde los procesos sociales y organizativos con la ciudadanía, a partir de su realidad. Los espacios de participación son puntos de construcción, donde pueden intervenir y aportar en el desarrollo común de su entorno, que los habitantes a través de estas áreas se sientan parte, estén motivados y convencidos que su contribución es valiosa, creando un ambiente de transparencia e inclusión de la población en la gestión para el adelanto de su zona.

1.28 Parroquiales rurales

Las Parroquias son la división político-territorial de menor rango. Existen parroquias urbanas y rurales. Las parroquias urbanas son aquellas que se

encuentran circunscritas dentro de la ciudad. Mientras que, las parroquias rurales son aquellas que están apartadas de la ciudad principal.

De acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) para conformar una Parroquia Rural se requiere:

Art 26: Son requisitos para la creación de parroquias rurales los siguientes:

- a) Población residente no menor a diez mil habitantes, de los cuales por lo menos dos mil deberán estar domiciliados en la cabecera de la nueva parroquia;
- b) Delimitación física del territorio parroquial rural de manera detallada, que incluya la descripción de los accidentes geográficos existentes, y que no implique conflicto con parroquias existentes;
- c) Cuando la iniciativa sea de la ciudadanía de la parroquia rural, la solicitud deberá estar firmada por al menos el diez por ciento de los ciudadanos de la futura parroquia, mayores de dieciocho años;
- d) Informe técnico del gobierno cantonal o distrital correspondiente; y,
- e) Para las parroquias que tienen límites con otro país se requerirá el informe técnico del ministerio correspondiente.

1.29 Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales son instituciones gubernamentales a nivel parroquial, que tienen un carácter jurídico con autonomía política, administrativa y financiera. Estas organizaciones, son reguladas y evaluadas por el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) en el ejercicio de las competencias que les corresponden.

1.29.1 Atribuciones y competencias del Gobierno Parroquial Rural

En el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) se establece en el art. 65 y 67 que son competencias y atribuciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural las siguientes:

Art. 65 Competencias

- a)** Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b)** Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales;
- c)** Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural;
- d)** Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente;
- e)** Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno;
- f)** Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales con el carácter de organizaciones territoriales de base;
- g)** Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias; y,
- h)** Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

Art. 67 Atribuciones

- a)** Expedir acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural conforme este Código;
- b)** Aprobar el plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo parroquial de planificación y las instancias de participación, así como evaluar la ejecución;
- c)** Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, que deberá guardar concordancia con el plan parroquial de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en la que estén representados los intereses colectivos de la parroquia rural en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas:
- d)** Aprobar a pedido del presidente de la junta parroquial rural, traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- e)** Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan parroquial de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando las disposiciones previstas en la Constitución y la ley;
- f)** Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas en beneficio de la población;
- g)** Autorizar la suscripción de contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno parroquial rural;
- h)** Resolver su participación en la conformación del capital de empresas públicas o mixtas creadas por los otros niveles de gobierno en el marco de lo que establece la Constitución y la ley;

- i)** Solicitar a los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos, municipales y provinciales la creación de empresas públicas del gobierno parroquial rural o de una mancomunidad de los mismos, de acuerdo con la ley;
- j)** Podrán delegar a la economía social y solidaria, la gestión de sus competencias exclusivas asignadas en la Constitución, la Ley y el Consejo Nacional de Competencias;
- k)** Fiscalizar la gestión del presidente o presidenta del gobierno parroquial rural, de acuerdo al presente Código;
- l)** Destituir al presidente o presidenta o vocales del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural que hubiere incurrido en las causales previstas en la ley con el voto conforme de cuatro de cinco miembros garantizando el debido proceso. En este caso, la sesión de la junta será convocada y presidida por el vicepresidente de la junta parroquial rural;
- m)** Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- n)** Conformar las comisiones permanentes y especiales que sean necesarias, con participación de la ciudadanía de la parroquia rural, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el presidente o presidenta del gobierno parroquial rural;
- o)** Conceder licencias a los miembros del gobierno parroquial rural, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada podrá prorrogar este plazo;
- p)** Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del presidente o presidenta de la junta parroquial rural;
- q)** Promover la implementación de centros de mediación y solución alternativa de conflictos, según la ley;
- r)** Impulsar la conformación de organizaciones de la población parroquial, tendientes a promover el fomento de la producción, la seguridad ciudadana, el mejoramiento del nivel de vida y el fomento de la cultura y el deporte;

- s) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de la parroquia en mingas o cualquier otra formó de participación social para la realización de obras de interés comunitario;
- t) Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- u) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de la población de su circunscripción territorial, de acuerdo con las leyes sobre la materia; y,
- v) Las demás previstas en la Ley.

Atribuciones y competencias de los Gobiernos Parroquiales, tomadas del art. 65 y 67 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

1.30 Procesos organizativos y participativos

Buitrago y Gutiérrez (2011) aseguran que:

En los procesos organizativos, son diversos los factores que influyen para que éstos se logren y mantengan, uno de ellos tiene que ver con la articulación entre instituciones y la sociedad civil quienes son los responsables de impulsar los procesos organizativos y participativos. La sociedad civil tiene un compromiso fuerte en participar y formar movimientos u organizaciones para la lucha de sus derechos. Y las instituciones, tienen la responsabilidad de atender a la población en situación de desplazamiento y, de apoyar, guiar, orientar, formar e impulsar los procesos organizativos y participativos que se generen por iniciativa de las organizaciones, trabajando de manera conjunta, para brindar soluciones oportunas y viables a la población (pág. 165).

En el marco de la democracia participativa y protagónica, la participación es una práctica que debe estar presente en todos los procesos de toma de decisiones, en los asuntos de interés público. La participación es un instrumento que ayuda a contrarrestar la exclusión ciudadana, es una forma en que los habitantes de las parroquias en este caso de estudio tienen para expresarse y exponer sus opiniones fundamentadas, con respeto y responsabilidad, puesto que, permite un encuentro entre la ciudadanía y sus autoridades para encaminar el desarrollo de las comunidades (Troudi, Harnecker, & Bonilla, 2003).

Troudi, Harnecker y Bonilla (2003) en su investigación afirman.

La participación no se decreta desde arriba. Implica un largo proceso de aprendizaje. Una lenta transformación cultural y, por lo tanto, sus frutos nunca se cosecharán de inmediato. Recordemos que en nuestro pueblo subyace aún una "cultura" de intermediación política, de la representación, del clientelismo, de profundas prácticas individualistas, heredadas de la IV República y del influjo perverso del neoliberalismo, presente en casi todas las relaciones humanas (pág. 8).

La participación es un pilar de la democracia que permite a todos los ciudadanos hacer efectiva la posibilidad de "hacer parte de" las decisiones que los afectan en todos los ámbitos de la vida, está interrelacionada con la legitimidad y el respeto de la voluntad popular y el deber de garantizar los derechos humanos. Dentro del proceso organizativo es fundamental establecer mecanismos comunicativos que impulsen y empoderen la participación ciudadana y activen el compromiso de construir desde la visión de la ciudadanía y su realidad (Buitrago & Gutiérrez, 2011).

1.30.1 Asamblea parroquial

En la guía de Senplades (2011) se establece que:

En cada nivel de gobierno, la ciudadanía podrá organizar una asamblea para incidir en el ciclo de las políticas públicas. La Asamblea, constituye el espacio de deliberación pública, fortalecimiento, e interlocución con las autoridades. Los GAD deberán definir, al momento de activar su sistema de participación ciudadana, si es la Asamblea su máxima instancia de participación, sin desconocer las otras instancias que deben complementar la acción de su gestión. Lo ideal sería que esto ocurra, y que de la Asamblea Ciudadana se propicien o surjan otras instancias de participación, sin desconocer el derecho que tienen los ciudadanos y ciudadanas de manera individual o colectiva, hacer uso del derecho de participación (pág. 19).

El Art. 56. De la Ley Orgánica de Participación Ciudadana indica que las Asambleas Locales – Parroquiales: son un espacio para la deliberación pública entre las ciudadanas y los ciudadanos, fortalecer sus capacidades colectivas de interlocución con las autoridades y, de esta forma, incidir de manera informada en el ciclo de las políticas públicas, la prestación de los servicios y, en general, la gestión de lo público.

En el Art. 61 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana se instituye que en el caso de las asambleas parroquiales, deberán contar con representantes de barrios, recintos, comunas y comunidades.

1.30.2 Funciones de la asamblea parroquial

La Ley Orgánica de Participación Ciudadana en su art. 60 establece: que los espacios de participación ciudadana tendrán, entre otras, las siguientes responsabilidades:

1. Respetar los derechos y exigir su cumplimiento, particularmente, en lo que corresponde a los servicios públicos por pedido de la mayoría simple de sus integrantes en el ámbito de los territorios locales;
2. Proponer agendas de desarrollo, planes, programas y políticas públicas locales;
3. Promover la organización social y la formación de la ciudadanía en temas relacionados con la participación y el control social;
4. Organizar, de manera independiente, el ejercicio de rendición de cuentas al que estén obligadas las autoridades electas;
5. Propiciar el debate, la deliberación y concertación sobre asuntos de interés general, tanto en lo local como en lo nacional; y,
6. Ejecutar el correspondiente control social con sujeción a la ética y bajo el amparo de la Ley.

Estas responsabilidades fueron tomadas del art. 60 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO

2.1 Antecedentes

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Santa Catalina de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita, han venido desplegando procesos organizativos en el desarrollo local y por ende existen espacios de participación, organización, inclusión, trabajo en equipo entre la institución gubernamental y la ciudadanía de cada sector. Los GAD, son la base fundamental dentro del sistema organizativo y son estas entidades quienes impulsan la mejora de las parroquias y sus habitantes.

Los GAD parroquiales promueven una serie de acciones, proyectos y programas en cada una de sus comunidades, pero no tienen un plan de comunicación y no existe una comunicación efectiva con los habitantes, no se le da importancia a la comunicación como una parte fundamental dentro de estas organizaciones gubernamentales, que buscan la inserción de los habitantes dentro del proceso de construcción de oportunidades que permitan encaminar su propio bienestar. La interacción existente entre la ciudadanía y la institución no es la mejor, sin embargo, prevalece en el diario vivir de estas entidades.

Los Gobiernos parroquiales no toman en cuenta los procesos comunicativos como un elemento sustancial e imprescindible en la vida de la organización y los habitantes de las comunidades, para que puedan marcar el desarrollo con una base que pueda sostener los procedimientos organizativos y de participación ciudadana.

2.2 Objetivos del Diagnóstico

2.2.1 Objetivo General

- ❖ Determinar el proceso organizativo que manejan los cuatro GAD parroquiales, desde la perspectiva comunicacional y cómo incide la participación de la ciudadanía en la gestión pública de estas instituciones.

2.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Diagnosticar la situación de los procesos de comunicación organizacional que impulsa el GAD parroquial con la ciudadanía.
- ❖ Precisar cómo participa la ciudadanía dentro del sistema organizativo que desarrollan los GAD y la inclusión que tienen dentro de este.
- ❖ Determinar los medios de información que utilizan los GAD para transmitir los mensajes a la ciudadanía.

2.3 Variables

- Procesos de comunicación organizacional
- Participación e inclusión de la ciudadanía en el sistema organizativo
- Medios de información

2.4 Indicadores

- Procesos de comunicación organizacional
 - Nivel de conocimiento
 - Relación GAD – ciudadanía
 - Formas de comunicarse
 - Proceso de comunicación
 - Intención del mensaje
- Inclusión de la ciudadanía en el sistema organizativo
 - Participación

- Incidencia de la ciudadanía en las decisiones del GAD
- Metodología utilizada en las organizaciones
- Beneficios
- Información

➤ Medios de información

- Asambleas locales
- Comunicación directa
- Perifoneo
- Redes Sociales
- Radio

2.5 Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Diagnosticar la situación de los procesos de comunicación organizacional que impulsa el GAD parroquial con la ciudadanía.	Procesos de comunicación organizacional.	- Nivel de conocimiento - Relación GAD – ciudadanía - Formas de comunicarse - Proceso de comunicación - Intención del mensaje	• Encuestas • Entrevistas • Observación	- Ciudadanía - Presidentes del GAD
Precisar cómo participa la ciudadanía dentro del sistema	Participación	- Participación - Incidencia de la	• Encuestas	- Ciudadanía

organizativo que desarrollan los GAD y la inclusión que tienen dentro de este.	inclusión de la ciudadanía en el sistema organizativo .	ciudadanía en las decisiones del GAD - Metodología utilizada en las organizaciones - Beneficios - Información		
Determinar los medios de información que utilizan los GAD para transmitir los mensajes a la ciudadanía.	Medios de información	- Asambleas locales - Comunicación directa - Perifoneo - Redes Sociales - Radio	• Encuestas • Entrevistas	- Ciudadanía - Miembros del GAD

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Mecánica Operativa

2.6.1 Determinación de la Población

El proyecto de investigación se realizó en las parroquias de Santa Catalina de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita. Según los datos publicados por el INEC (2010), las cuatro parroquias reúnen **12.595** habitantes, a continuación el detalle de cada parroquia.

Cuadro 1. Población

Parroquias	Población
Salinas	1.734
Ambuquí	5.446
La Carolina	2.944
Lita	2.471
TOTAL	12.595

Fuente: INEC (2010)

2.6.2 Determinación de la muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula.

Fórmula

$$n = \frac{N * \delta^2 * Z^2}{(N - 1)E^2 + \delta^2 * Z^2}$$

Simbología y datos

n= Tamaño de la muestra, número de unidades a determinarse.

N= Población a estudiarse.

δ^2 = Variación de la población respecto a las principales características que se van a representar. Es un valor constante que equivale a 0,25, ya que la desviación típica o estándar tomada como referencia es $d=0,5$. El valor de la desviación típica o estándar, es aconsejable obtenerla sobre la base de la aplicación de un encuesta piloto.

N-1= Corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades.

E= Límite aceptable de error de muestra que varía entre 0.01 – 0.09 (1% y 9%).

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va a realizar el tratamiento de estimaciones. Es un valor constante que si se lo toma en relación al 95% que equivale a 1.96.

$$n = \frac{(12.595) * (0,5) * (1,96)^2}{(12.595 - 1)(0.05)^2 + (0,5) * (1,96)^2}$$

$$n = 100 = \mathbf{100 \text{ Número de encuestas}}$$

Cuadro 2. Número de encuestas

PARROQUIA	POBLACIÓN	NÚMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Salinas	1.734	14	14%
Ambuquí	5.446	43	43%
La Carolina	2.944	23	23%
Lita	2.471	20	20%
TOTAL	12.595	100	100%

Fuente: Elaboración propia.

2.6.3 Información primaria

2.6.3.1 Encuesta

Se recopiló la información a través de una encuesta dirigida a los habitantes de Santa Catalina de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita, la cual se aplicó de acuerdo al índice de población de las cuatros parroquias rurales que se registra en el INEC

2010, para ello, se efectuó el cálculo mediante una regla matemática, dando como resultado a Salinas 14, Lita 20, La Carolina 23 y Ambuquí 43 encuestas.

La encuesta tuvo 13 preguntas caracterizadas, con el fin de examinar la situación de los procesos de comunicación organizacional que manejan los cuatro GAD parroquiales con la ciudadanía en los espacios de participación ciudadana.

2.6.3.2 Entrevista

Para recopilar información sobre la realidad de las parroquias rurales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita se diseñó una entrevista para conocer la ponencia de los Presidentes del GAD parroquial sobre los procesos comunicativos, en la conversación se presentó interrogantes de opinión; con el fin de obtener el criterio de las autoridades locales y de esta manera identificar la situación real y plantear alternativas de solución ante la problemática.

Los miembros de los Gobiernos Parroquiales tuvieron la buena disposición e interés de colaborar con la investigación y mejorar, fortalecer los procesos de comunicación organizacional en las parroquias.

2.6.3.3 Observación

Se miró con atención la situación real de la comunicación que tiene el GAD parroquial con los habitantes de las parroquias durante los procesos de participación (asambleas) que impulsan estas organizaciones gubernamentales. En las actividades planificadas, se analizó el comportamiento, actitudes y la relación existente entre los miembros del GAD y la ciudadanía, con datos confiables y precisos.

En los procesos de participación ciudadana promovidos por el Gobierno parroquial se evidenció que las autoridades locales exponen en estos espacios el acontecer de

la zona y la ciudadanía presenta sus inquietudes ya sea de forma directa o en las mesas de trabajo, que son divididas por temáticas, en donde las personas participan en su equipo. Los habitantes participan pero en la mayor parte del tiempo son receptores pasivos. Es un proceso que requiere mejorar, ya que, los habitantes hacen uso de su derecho y necesitan mayor interacción, tanto de las autoridades y los habitantes, la gente de estas cuatro parroquias asiste a estas asambleas locales, es preciso corregir el camino comunicativo para que sea efectiva y con un mensaje claro.

Además, se reflejó que los GAD parroquiales de Lita, La Carolina y Ambuquí tienen redes sociales, pero no aprovechan este medio para informar a la ciudadanía de lo que acontece en su comunidad, lo hacen pero de no de forma continua, tomando en cuenta que estas instituciones gubernamentales generan información de interés colectivo y es necesario que la población esté enterada de lo que sucede, mientras que Salinas siempre está actualizando la información, lo hace diariamente y comunica los acontecimientos que suscitan en la zona.

2.7 Análisis e interpretación de los resultados

Datos Generales

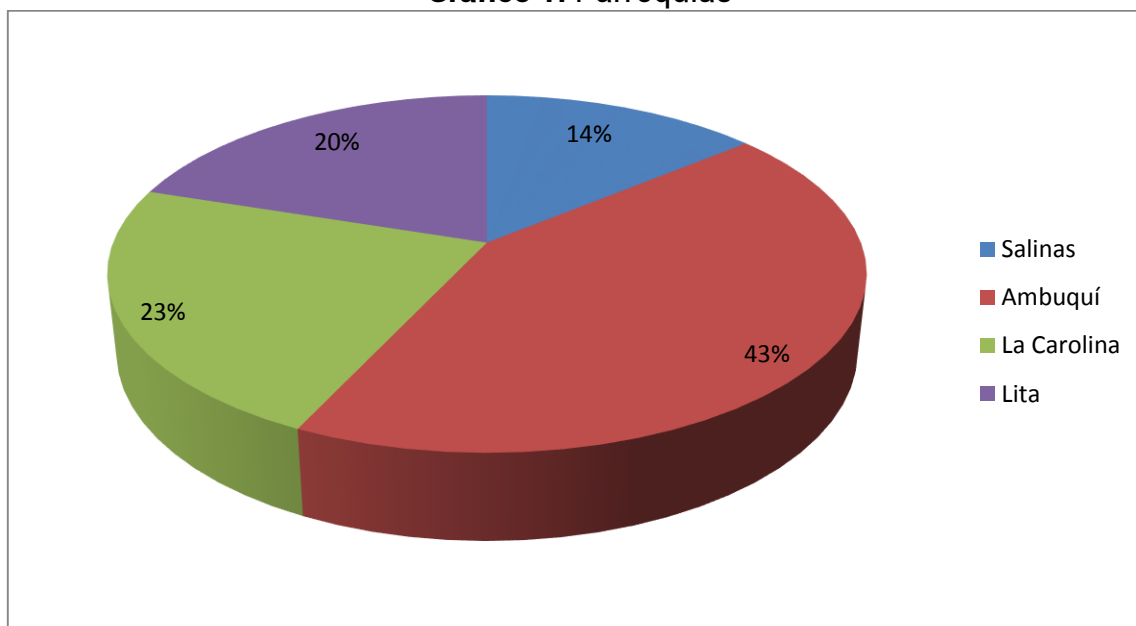
Parroquia

Cuadro 3. Parroquias

Parroquia	Frecuencia	Porcentaje
Salinas	14	14%
Ambuquí	43	43%
La Carolina	23	23%
Lita	20	20%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 1. Parroquias



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

La encuesta se aplicó de acuerdo al índice de población de las cuatro parroquias rurales según los datos del censo poblacional del INEC 2010, como se puede evidenciar en el gráfico, Ambuquí fue la parroquia donde se aplicó el mayor número de encuestas, debido a que en esta zona existe un mayor número de habitantes a diferencia de las otras tres restantes obteniendo un 43%, seguido de La Carolina con el 23%, mientras que, Lita tiene el 20% y Salinas el 14% por ser la zona donde existen menos habitantes.

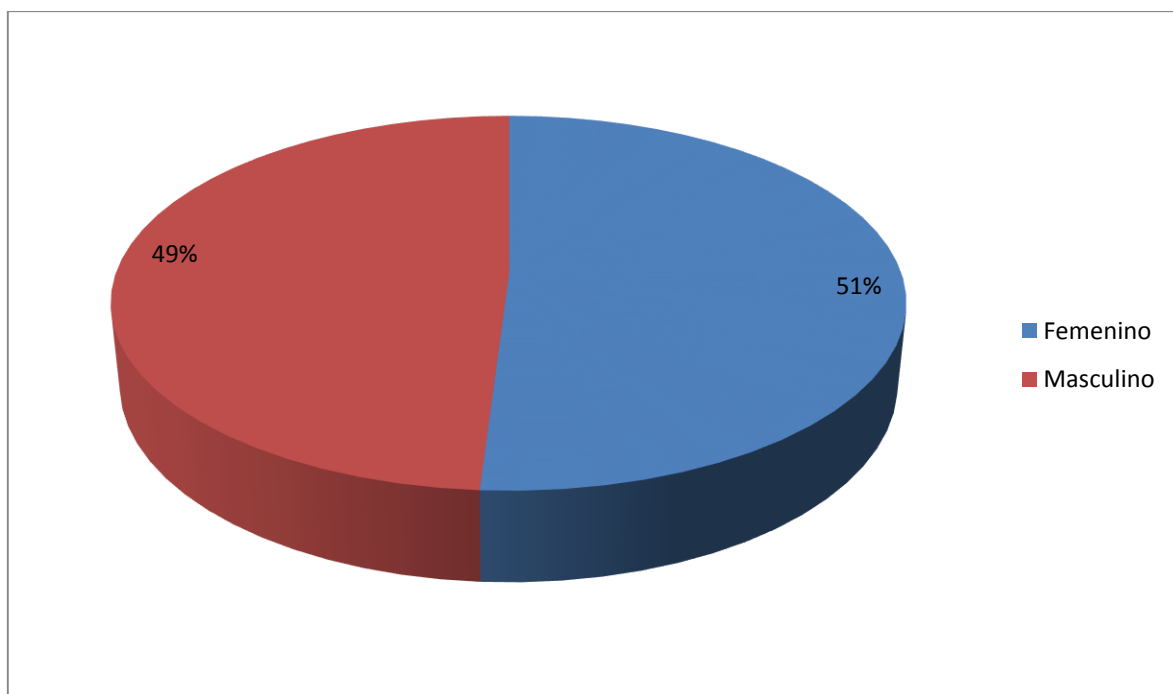
1. Género

Cuadro 4. Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	51	51%
Masculino	49	49%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 2. Género



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

La muestra reflejó que, el 51% de la población corresponde al género femenino y el 49% masculino, lo que mostró que existe un equilibrio en cuanto a la existencia de hombres y mujeres en estas cuatro parroquias rurales que son parte de la investigación. Esta información determinó la equidad de género que se presenta en los datos del INEC 2010 y que se ratificó en esta investigación, que en estas zonas rurales radican mujeres y hombres que contribuyen con su parroquia.

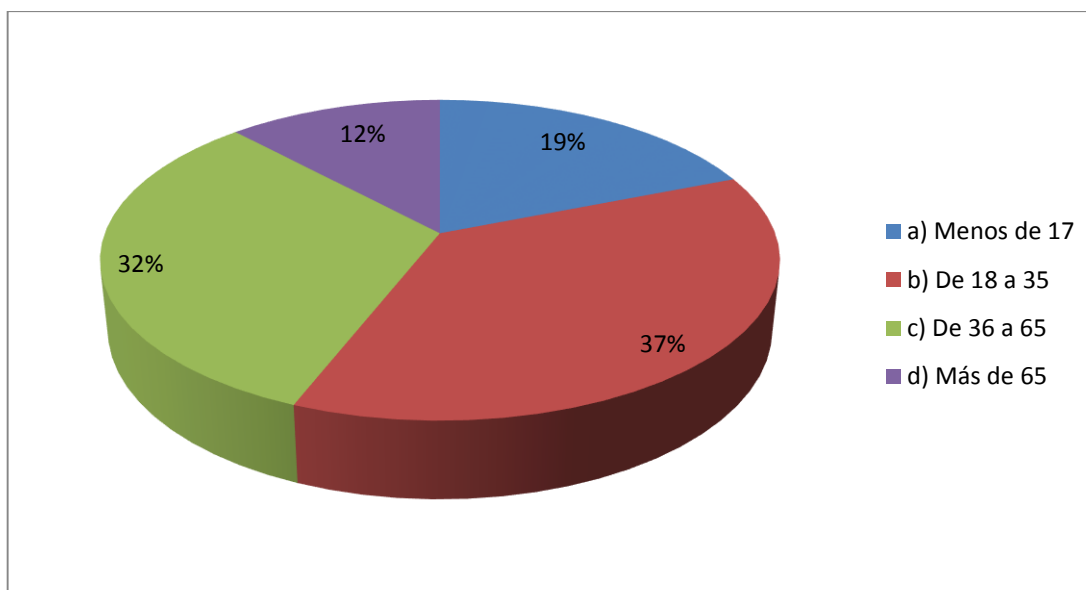
2. Edad

Cuadro 5. Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 17	19	19%
De 18 a 35	37	37%
De 36 a 65	32	32%
Más de 65	12	12%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 3. Edad



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

En la muestra tomada de las cuatro parroquias rurales, existió una población de diferente rango de edad, en la indagación el 37% son de 18 a 35 años, lo que evidencia que los jóvenes son activos entre la población mientras que, el 32% de 36 a 65 años, el 19% menos 17 años y el 12% más de 65 años, lo cual reflejó que existe una variedad de personas con diferentes edades en las zonas investigada y que las comunidades cuentan con una población diversa para desarrollar su porvenir desde distintos enfoques.

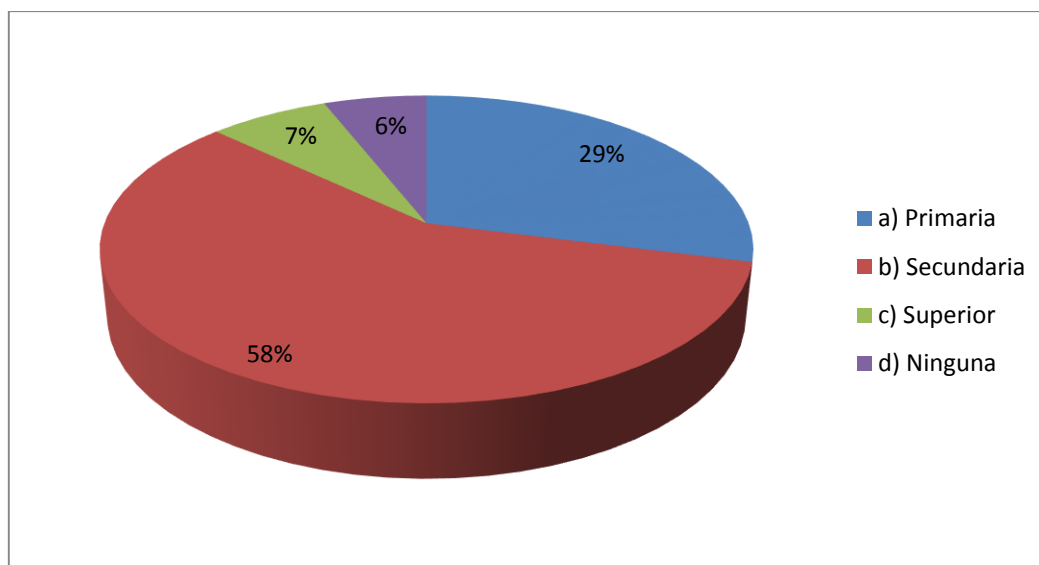
3. Instrucción Académica

Cuadro 6. Instrucción Académica

Instrucción Académica	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	29	29%
Secundaria	58	58%
Superior	7	7%
Ninguna	6	6%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 4. Instrucción Académica



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Los resultados reflejaron que el 58% de las encuestas aplicadas tienen culminado la secundaria, el 29% primaria, el 7% superior y el 6% restante no tiene ninguna instrucción académica. La muestra expresó que un número reducido de personas accede a un nivel de estudios superior, pero la mayoría tiene culminado el colegio y ahí se quedan por distintas razones, existe un alto porcentaje de la población que sólo tiene la educación primaria y un bajo número de analfabetismo.

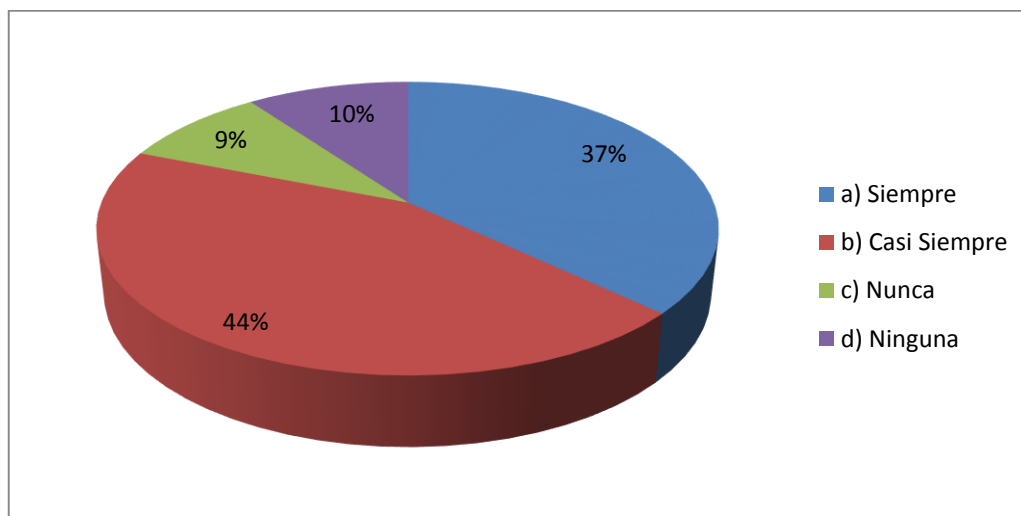
4. ¿Tiene conocimiento sobre el trabajo que desempeña el GAD parroquial?

Cuadro 7. Conocimiento sobre el trabajo del GAD

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	37%
Casi Siempre	44	44%
Nunca	9	9%
Ninguna	10	10%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 5. Conocimiento sobre el trabajo del GAD



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Los habitantes que fueron encuestados expresaron en un 44% que casi siempre conocen sobre el trabajo del GAD, mientras que, el 37% siempre están informados, el 10% elige ninguna y el 9% nunca se informa. Esto muestra que no siempre están informados de la labor que desempeñan estas instituciones gubernamentales y desconocen de la realidad parroquial, lo cual permite que se creen confusiones en la gente de la localidad.

5. ¿De qué forma el GAD parroquial le transmite los mensajes sobre los temas de interés colectivo?

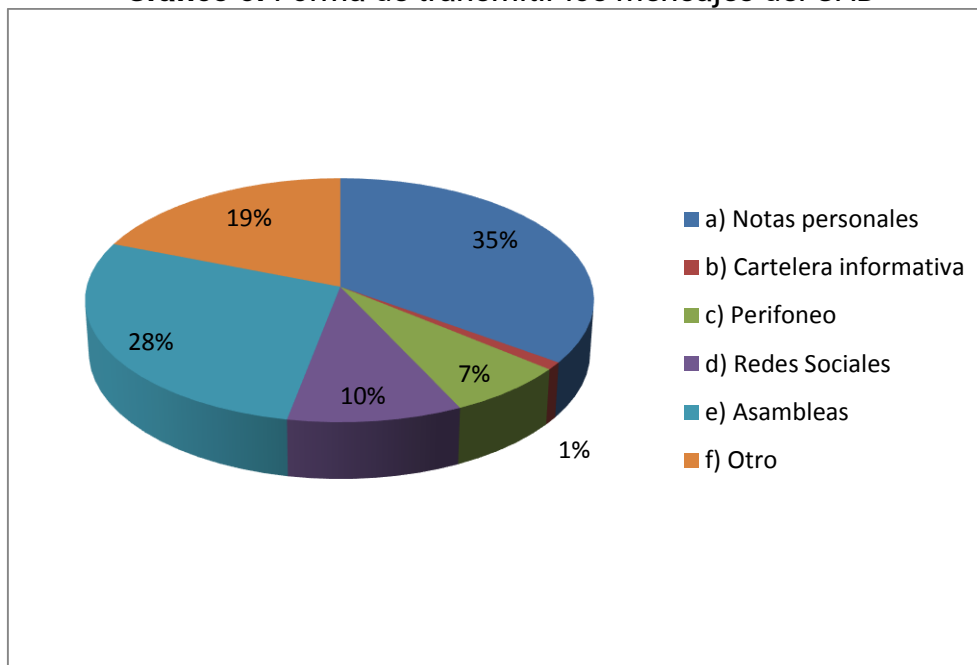
Cuadro 8. Forma de transmitir los mensajes del GAD

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Notas personales	35	35%
Cartelera informativo	1	1%
Perifoneo	7	7%
Redes Sociales	10	10%
Asambleas	28	28%
Otro	19	19%

TOTAL	100	100%
--------------	------------	-------------

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 6. Forma de transmitir los mensajes del GAD



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

En la investigación se reflejó que el 35% de las personas encuestadas se entera de los mensajes por las notas personales que envía el GAD, el 28% en las asambleas, el 19% de otra forma (vox populi), el 10% por las redes sociales, 7% perifoneo y 1% en la cartelera informativa. En estas parroquias estudiadas, existe varias maneras que el GAD transmite los mensajes a la ciudadanía, pero no han logrado ser efectivas para que la población siempre esté informada de lo que sucede.

6. ¿Cómo califica la comunicación que tiene el GAD parroquial con los habitantes?

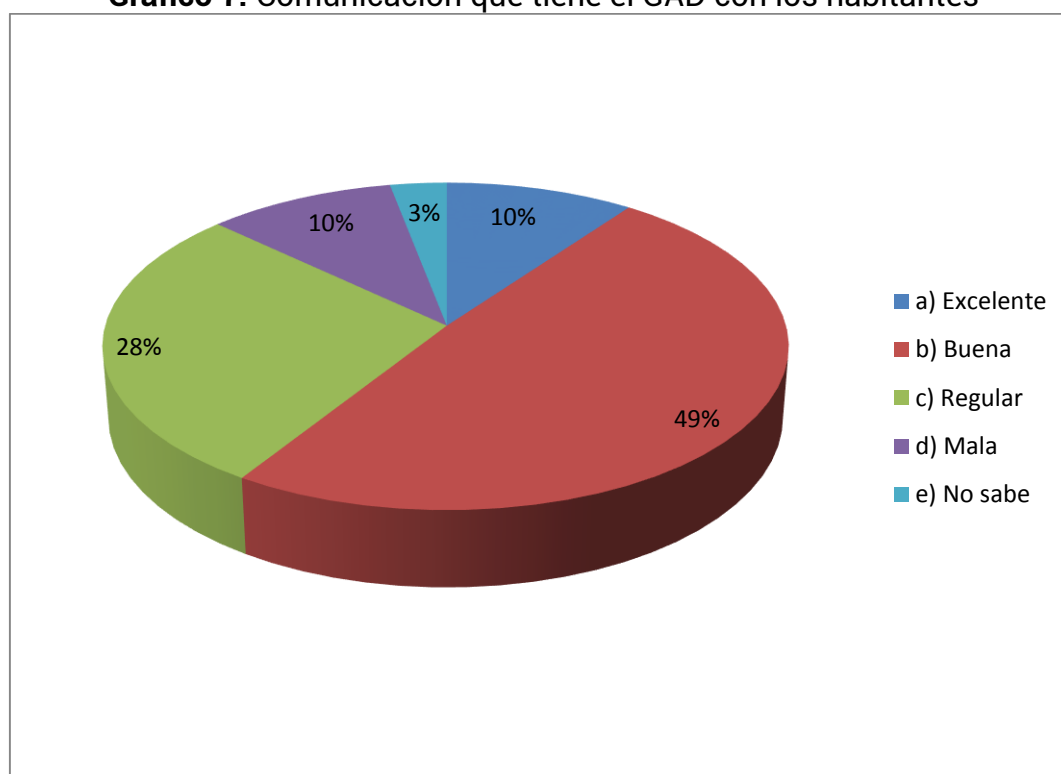
Cuadro 9. Comunicación que tiene el GAD con los habitantes

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	10%

Buena	49	49%
Regular	28	28%
Mala	10	10%
No sabe	3	3%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 7. Comunicación que tiene el GAD con los habitantes



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

El 49% de la población encuestada manifestó que la comunicación que tiene el GAD es buena, el 28% calificó como regular, mientras que, el 10% mala, el otro 10% como excelente y el 3% no sabe. En la muestra de la investigación se reflejó que existe una variedad en cuanto a las opiniones, a pesar que un alto número dice que es buena, necesita mejorar para que pueda ser efectiva y que los habitantes de las parroquias conozcan de lo que sucede en cada una de sus parroquias.

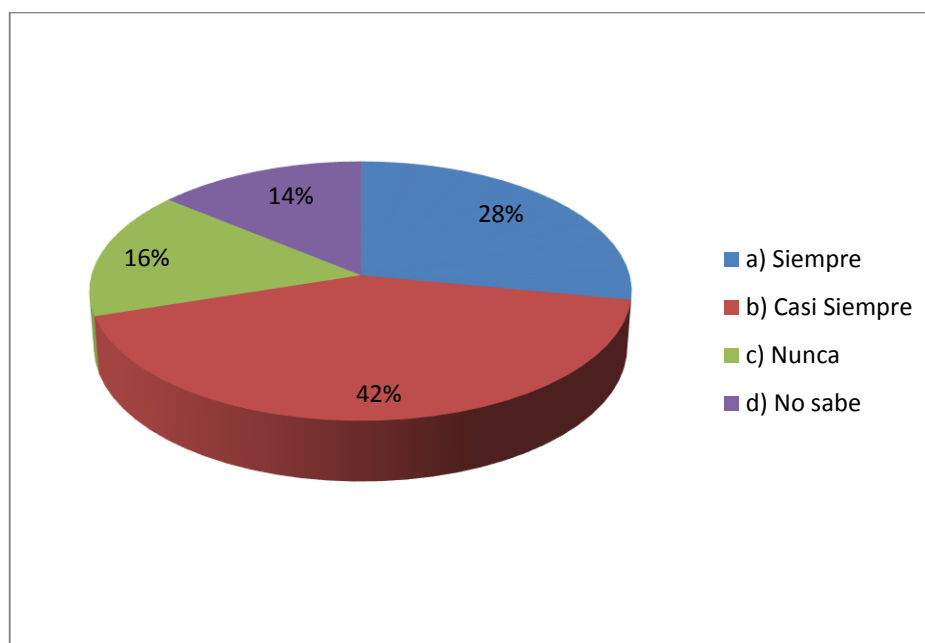
7. ¿Le parece que los espacios de participación ciudadana que maneja el GAD parroquial son inclusivos, comunicativos e inciden en las decisiones de estas instituciones?

Cuadro 10. Espacios de participación inclusivos, comunicativos e inciden en las decisiones de los GAD

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	28%
Casi Siempre	42	42%
Nunca	16	16%
No sabe	14	14%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 8. Espacios de participación inclusivos, comunicativos e inciden en las decisiones de los GAD



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

En la muestra de la indagación, se expresó el 42% que casi siempre los espacios de participación son inclusivos, comunicativos e inciden en las decisiones de los GAD,

el 28% manifestó que siempre, el 16% nunca y el 14% no sabe. Los resultados mostraron que no siempre los habitantes son parte de las decisiones de estas instituciones gubernamentales y no están involucrados en su totalidad para expresar sus opiniones.

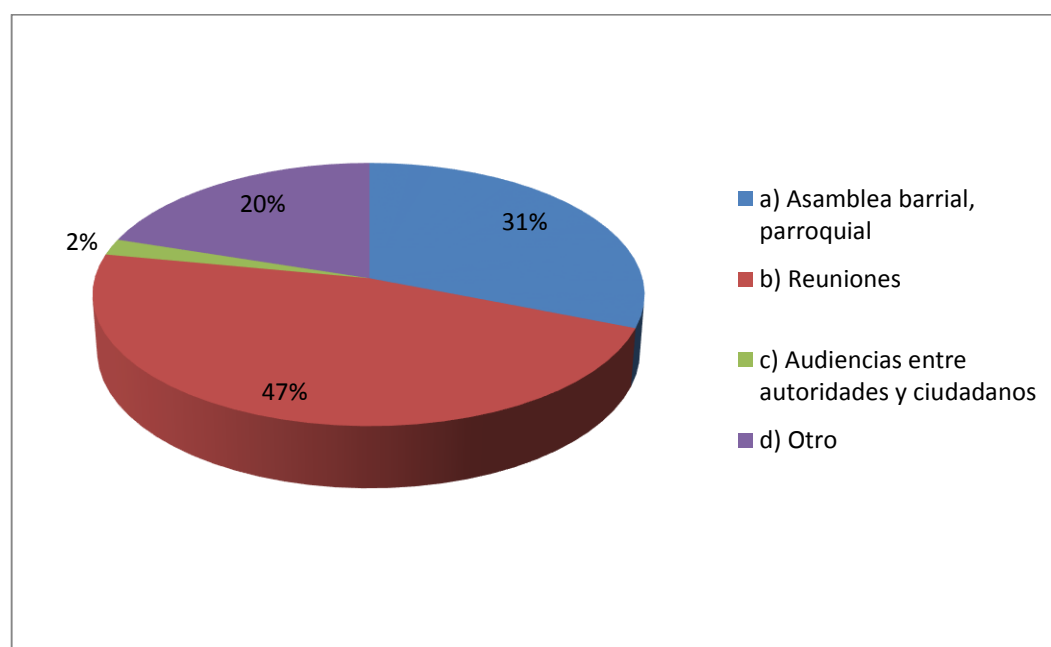
8. ¿En qué espacios de participación ciudadana interviene usted?

Cuadro 11. Espacios de participación que interviene la ciudadanía

	Frecuencia	Porcentaje
Asamblea barrial, parroquial	31	31%
Reuniones	47	47%
Audiencias entre autoridades y ciudadanos	2	2%
Otro	20	20%
TOTAL	100	100

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 9. Espacios de participación que interviene la ciudadanía



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

En los resultados se mostró que el 47% participa en reuniones, el 31% asambleas (barrial, parroquial), el 20% elije la opción otro (ninguna) y el 2% en audiencias entre autoridades y ciudadanos. Se reflejó que un alto número de la ciudadanía participa y está interesada en las actividades de la parroquia, por lo que es necesario aprovechar que los habitantes están activos en las acciones parroquiales para crear el desarrollo en conjunto a través de la comunicación.

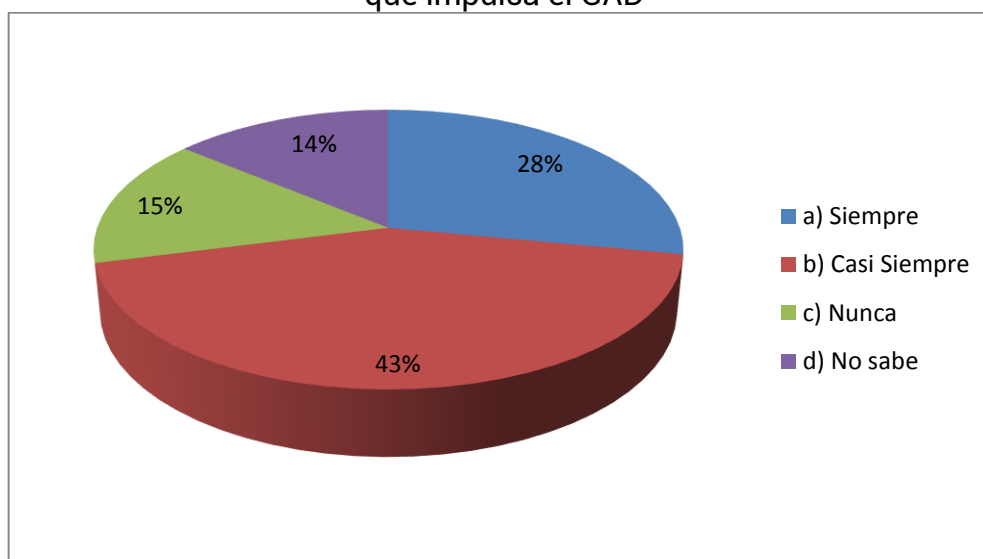
9. ¿Cree usted que la ciudadanía influye en los procesos organizativos y participativos que impulsa el GAD parroquial?

Cuadro 12. Influencia de la ciudadanía en los procesos organizativos y participativos que impulsa el GAD

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	28%
Casi Siempre	43	43%
Nunca	15	15%
No sabe	14	14%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 10. Influencia de la ciudadanía en los procesos organizativos y participativos que impulsa el GAD



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

En la muestra, el 43% consideró que casi siempre la ciudadanía tiene influencia en los procesos organizativos y participativos que impulsa el GAD, el 28% manifestó que siempre, el 15% nunca y el otro 14% restante no saben. No siempre la ciudadanía tiene influencia en los procesos que promueve la institución gubernamental, por lo que necesita que los procesos sean inclusivos en función del porvenir de la parroquia en general.

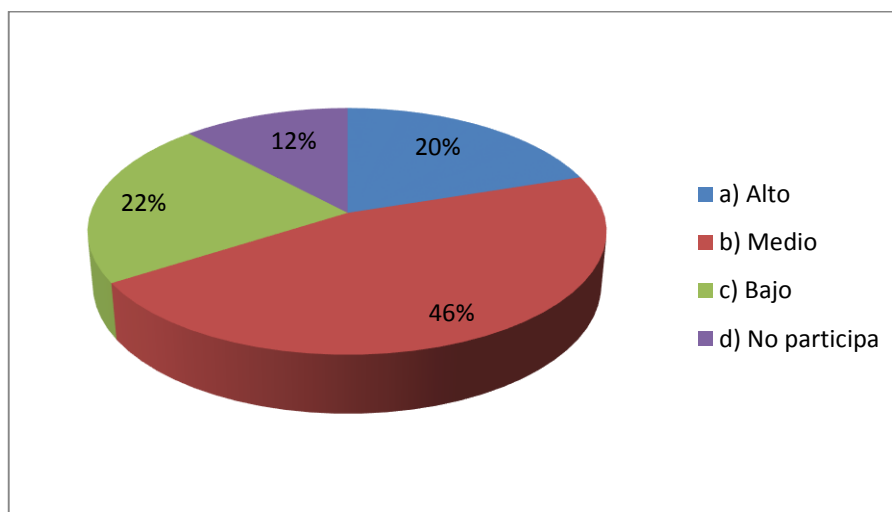
10. ¿Qué grado de participación tiene usted en el sistema de planificación, organización y comunicación del GAD parroquial?

Cuadro 13. Grado de participación en el sistema de planificación, organización y comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	20	20%
Medio	46	46%
Bajo	22	22%
No participa	12	12%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 11. Grado de participación en el sistema de planificación, organización y comunicación



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

El 46% de los habitantes encuestados manifestó que tienen una participación media en la planificación, organización y comunicación del GAD, el 20% alto, el 22% un nivel bajo y el 12% no participa. Lo que refleja que la ciudadanía no está participando activamente en la programación de estas instituciones gubernamentales, además no se ha logrado planificar desde el enfoque comunicativo, lo cual perjudica las acciones que ejecutan los GAD.

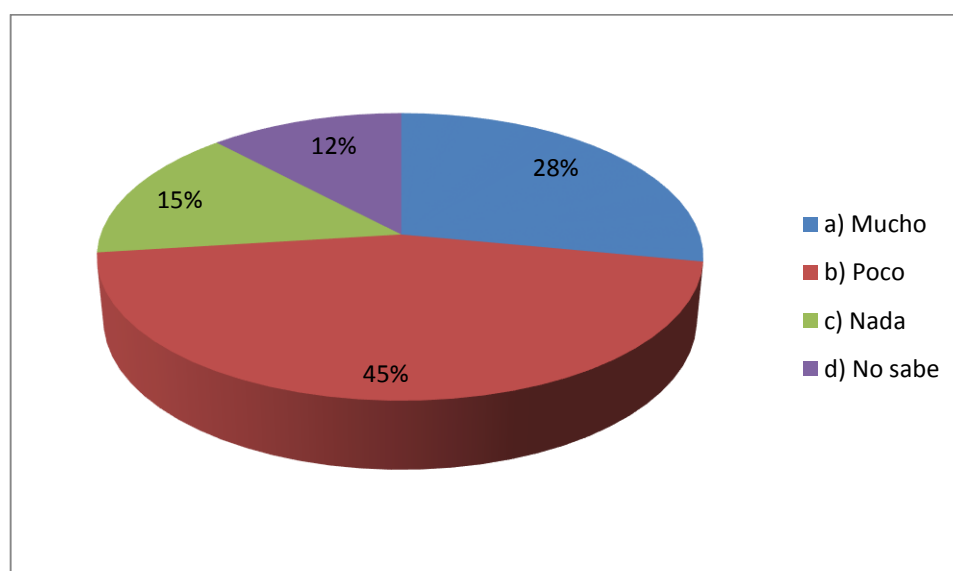
11. ¿Usted está de acuerdo con la metodología que utiliza el GAD parroquial en los procesos de participación ciudadana?

Cuadro 14. Está de acuerdo con la metodología que utiliza el GAD en los procesos de participación ciudadana

	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	28	28%
Poco	45	45%
Nada	15	15%
No sabe	12	12%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 12. Está de acuerdo con la metodología que utiliza el GAD en los procesos de participación ciudadana



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

El resultado de las encuestas, mostró que el 45% está poco de acuerdo con la metodología que utiliza el GAD en los procesos de participación ciudadana, el 28% eligió la opción mucho, el 15% no está nada de acuerdo y el 12% no sabe. No existe un total acuerdo con los métodos de intervención en los habitantes, consideran que le hace falta mejorar para que los espacios sean más incluyentes.

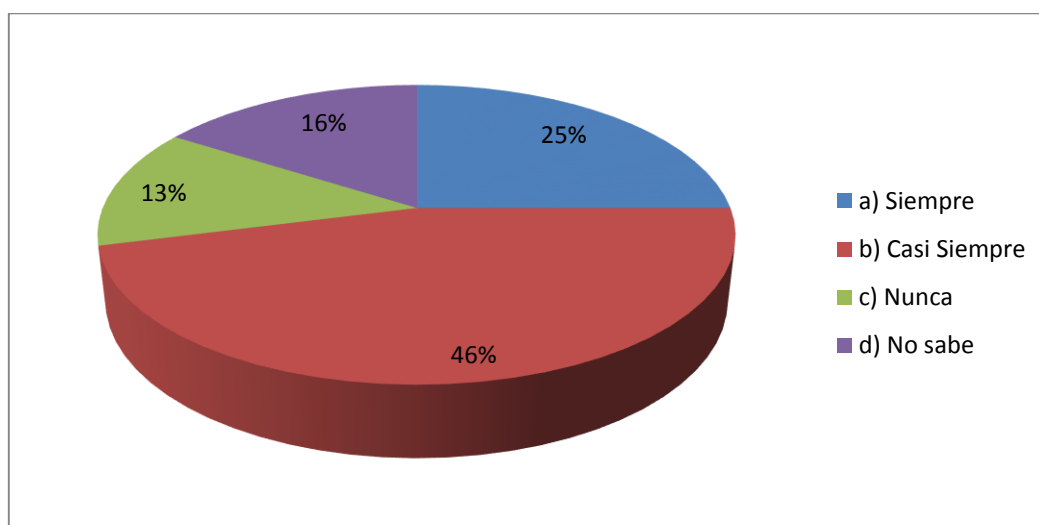
12. ¿Le parece que las estrategias de comunicación utilizadas por el GAD parroquial permiten la inclusión de la ciudadanía en la gestión pública?

Cuadro 15. Las estrategias de comunicación permiten la inclusión de la ciudadanía en la gestión pública

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	25%
Casi Siempre	46	46%
Nunca	13	13%
No sabe	16	16%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 13. Las estrategias de comunicación permiten la inclusión de la ciudadanía en la gestión pública



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

El 46% manifestó que casi siempre las estrategias de comunicación utilizadas por el GAD permiten la inclusión de la ciudadanía en la gestión pública, el 25% dijo que siempre, el 16% no sabe y el 13% indicó que nunca. Reflejó que las estrategias no son las mejores para que los habitantes sean parte del proceso en su totalidad, puesto que, no han logrado ser efectivas.

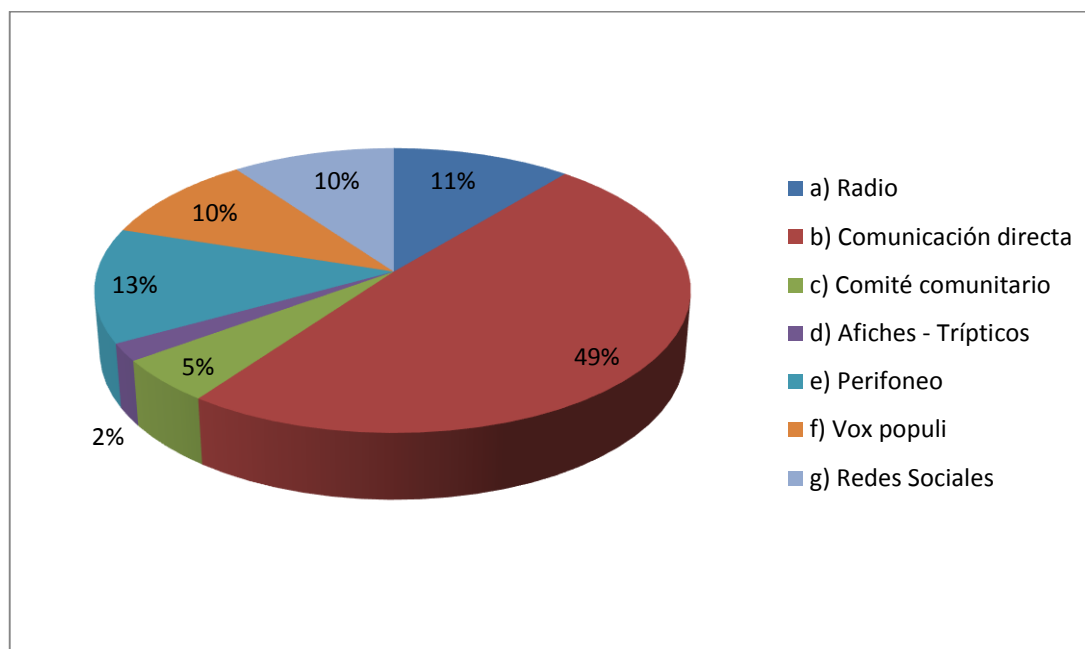
13. ¿Qué medio de información prefiere para enterarse de las actividades que acontecen en la parroquia?

Cuadro 16. Medio de información para enterarse de las actividades que acontecen en la parroquia

	Frecuencia	Porcentaje
Radio	11	11%
Comunicación directa	49	49%
Comité comunitario	5	5%
Afiches – Tríptico	2	2%
Perifoneo	13	13%
Vox populi	10	10%
Redes Sociales	10	10%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

Gráfico 14. Medio de información para enterarse de las actividades que acontecen en la parroquia



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las encuestas.

De los habitantes encuestados, el 49% expresó que prefiere la comunicación directa para informarse de las actividades que acontecen en la parroquia, el 13% decidió perifoneo, el 11% radio, el 10% vox populi, el otro 10% redes sociales, el 5% comité comunitario y el 2% restante afiches – trípticos. A pesar que existió una variedad de opciones, la mayoría consultada quiere saber directamente, es decir, que el Gobierno parroquial transmita la información hacia los ciudadanos ya sea a través de las asambleas o notas personales, pues de esta manera sería una información oficial y verídica.

2.7.1 Análisis de la entrevista

Luego de haber realizado las entrevistas a los presidentes de los Gobiernos parroquiales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita se presenta a continuación una síntesis de los que manifestaron.

Se puede apreciar que, los dirigentes parroquiales tienen un amplio conocimiento sobre sus funciones, competencias y atribuciones que están estipuladas en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y prestan la predisposición para mejorar y cooperar con la investigación. Revelan los líderes locales que la ciudadanía es quien tiene la potestad de decidir, priorizar en los espacios de participación y aportar en la construcción del bienestar común desde las asambleas parroquiales. Alegan que todo es un proceso que busca la inclusión de los habitantes en las actividades y decisiones parroquiales, las cuales buscan el bienestar común y mejorar la calidad de vida de todos y todas.

Aseguran que los procesos de participación ciudadana se viene realizando desde hace años atrás y continúan fortaleciendo estos puntos de interacción, que se trabaja para que cada vez se integren más personas y aporten con sus ideas, proyectos y demás. Consideran importante contar con la opinión de los habitantes, porque el Gobierno parroquial es un ente que vela por la ciudadanía.

Los presidentes recalcaron que para mantener la credibilidad y aceptación del GAD en la gente, es necesario cumplir con lo que se promete y con ello se gana día a día. Además, manifestaron que sin la confianza y el trabajo en conjunto con la ciudadanía es difícil lograr el desarrollo anhelado.

Los Gobiernos parroquiales cuentan con sus propias formas para transmitir los mensajes a la población, pero los líderes reconocen que aún les hace falta fortalecer los procesos de comunicación y para ello, tienen la buena disposición de conocer y mejorar las estrategias para lograr una comunicación efectiva con la ciudadanía.

2.8 F.O.D.A.

2.8.1 Análisis interno

2.8.1.1 Fortalezas

1. Procesos de participación ciudadana.
2. Modelo y plan de gestión.
3. Generador del desarrollo local parroquial.
4. Base fundamental del sistema organizativo de las parroquias.
5. Promueve e impulsa la organización de la ciudadanía.
6. Personería jurídica y autonomía política, administrativa.
7. Infraestructura administrativa propia.
8. La organización gubernamental actúa de acuerdo a la realidad de la parroquia.

2.8.1.2 Debilidades

1. Falta de mecanismos y canales de comunicación hacia la población.
2. Presupuesto y recursos financieros limitados para financiar la gestión administrativa e inversiones en la comunidad.
3. Cultura rutinaria de los miembros del GAD.
4. No existe un plan de comunicación.
5. La comunicación no ha sido considerada como una parte fundamental para el funcionamiento de la institución
6. Las resoluciones del GAD parroquial no son difundidas oportunamente a la comunidad.
7. Poco espacios de interacción entre los miembros del GAD.

2.8.2 Análisis externo

2.8.2.1 Oportunidades

1. Posicionamiento y reconocimiento del GAD a nivel parroquial, cantonal y provincial.
2. Conocimiento de la constitución política del estado (ordenanzas y resoluciones municipales).
3. Disposición de mejorar los procesos de participación ciudadana.
4. Dinamismo parroquial
5. Posibilidades de crecimiento cultural, identitario, social, organizativo y comunicativo.
6. Construcción de programas o proyectos entre el GAD y la ciudadanía.

2.8.2.2 Amenazas

1. Mecanismos y canales de comunicación poco efectivos hacia la población
2. La población no siempre se entera del trabajo y acciones del GAD

2.9 Estrategias FA, FO, DO, DA

Tabla 2. Estrategias FA, FO, DO, DA

ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA FO
- Impulsar actividades de acercamiento entre la ciudadanía y el GAD para que estas instituciones gubernamentales puedan promover su trabajo y acciones. - Desarrollar procesos de información participativos e incluyentes. - Mejorar los canales de comunicación que maneja el GAD parroquial para informar a la ciudadanía. - Socializar el trabajo de interés colectivo que desarrolla el GAD en los espacios de participación ciudadana.	- Aprovechar que existe la participación ciudadana para promover la inclusión en el proceso organizacional y comunicativo del GAD parroquial. - Mantener vivo el reconocimiento y transparencia de las acciones del GAD parroquial frente a la ciudadanía.
ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
– Desarrollar formas dinámicas de interacción social para crear un ambiente armonioso entre los miembros del GAD y la ciudadanía.	– Elaborar un plan estratégico de comunicación que permita la mejora y transparencia de la imagen de estas instituciones gubernamentales.

– Promover los vínculos de amistad y respeto entre los miembros del GAD. – Crear mecanismos de comunicación efectivos para fortalecer los espacios de participación, organización y el dinamismo parroquial.	– Establecer un camino comunicativo efectivo entre la institución y la ciudadanía.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

En los cuatro Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales es necesario que se contemplen estrategias que les permita mejorar en el camino comunicativo. Las estrategias FA, FO, DO, DA son herramientas que facilitan la investigación y que están basadas en la realidad de estas instituciones gubernamentales estudiadas, para poder fundamentar la propuesta y esté relacionada con los GAD de las parroquias de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita. Cada una de las estrategias planteadas está diseñada para mejorar la imagen institucional en el sistema comunicativo a través de habilidades inclusivas y efectivas.

2.10 Problema diagnóstico

Después de haber realizado la investigación, se puede decir que:

En los GAD parroquiales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita no está establecido un camino comunicativo efectivo entre los GAD y la ciudadanía, no se le ha dado importancia a la comunicación dentro de estas organizaciones, lo cual, ha provocado que los habitantes no estén informados siempre de lo que acontece en su parroquia.

No contar con una planificación adecuada de la comunicación en estas instituciones ha dificultado el avance de estas, más bien se ha provocado situaciones confusas en los miembros del GAD y los habitantes de las parroquias, lo cual hace que no esté transparentada la imagen de estas entidades, debido a que la información no es continua y clara para que todos conozcan las acciones que desempeñan.

Los GAD Parroquiales desarrollan un arduo trabajo en beneficio de los habitantes, pero al no difundirlo continuamente a la ciudadanía, esta no puede apreciar de lo que hacen y mucho menos valorarlo, es necesario comunicar para generar una respuesta positiva.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1 Datos Informativos

3.1.1 Nombre de la propuesta

Plan estratégico de comunicación para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita; orientado a desarrollar procesos de comunicación efectivos entre estas instituciones y la ciudadanía.

3.1.2 Localización

La propuesta se ejecutará en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de las parroquias de: Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita, pertenecientes al cantón Ibarra, provincia de Imbabura, ubicada en la zona norte del Ecuador.

Figura 9. Mapa de la provincia de Imbabura



Fuente: <http://familiadavilavera.blogspot.com/2010/10/ibarra.html>

3.2 Justificación

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de: Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita, es necesario contar con una planificación y guía en el ámbito comunicacional, de tal forma que se pueda aportar con la mejora y fortalecimiento de los procesos comunicativos entre los miembros de la institución y la ciudadanía. Es trascendental para estas comunidades tomar en cuenta que la comunicación en las organizaciones es la condición básica para su existencia, puesto que el impacto que puede generar afecta directamente al beneficio de la población y las instituciones gubernamentales.

El plan estratégico de comunicación permitirá fortalecer la participación, organización e inclusión de la comunidad en los espacios que los GAD impulsan, además de incorporar herramientas indispensables para el desarrollo en el ámbito comunicacional de estas instituciones gubernamentales.

3.3 Principios Comunicativos

Los GAD Parroquiales requieren principios comunicativos para promover sus acciones en los diferentes espacios de participación y organización. Tales como:

- **Comunicación:** la comunicación es la primera condición para la existencia de las organizaciones, es necesario que en cualquier circunstancia se le brinde la debida importancia para fortalecer la cultura organizacional.
- **Interacción:** por naturaleza el ser humano es social y por tanto, este principio establece la plena intervención tanto del emisor como receptor de forma activa y recíproca para el desarrollo de una comunicación efectiva con la participación de todos.
- **Escucha activa:** es importante prestar una verdadera atención a lo que los públicos de la organización tienen para decir. A partir de escuchar a los

colaboradores se hace posible una planificación estratégica de las acciones a desarrollarse en el área de la comunicación.

- **Claridad:** exponer los mensajes con la mayor precisión, de forma clara y transparente para evitar ambigüedades en los procesos de comunicación.
- **Diálogo:** es necesario que ante cualquier circunstancia se establezca el diálogo como herramienta para la participación de los públicos de la organización y que a través de este se generen acuerdos, consensos o resoluciones en función del bienestar común.
- **Comprensión:** mantener la facultad o habilidad de entender lo que sucede dentro o fuera de las organizaciones. Ser tolerante y paciente frente a situaciones adversas y buscar soluciones en conjunto.

3.4 Valores institucionales

Los valores institucionales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales de: Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita permiten orientar el comportamiento de los miembros de estas instituciones, para alcanzar un ambiente armonioso, respetuoso y confiable.

- ✓ **Comunicación:** este valor es la primera condición para la existencia de las organizaciones, es una herramienta indispensable para el desarrollo de las actividades humanas y permite la buena relación entre sus miembros y la población.
- ✓ **Organización:** consiste en coordinar las acciones para cumplir con los objetivos a través del establecimiento de las labores de cada una de las partes.

- ✓ **Eficiencia:** incluye una labor diaria, juntar el esfuerzo de todos los que forman parte de la institución y asumir el compromiso de trabajar en equipo para alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible.
- ✓ **Transparencia:** implica realizar las acciones con total claridad, brindar información oportuna y precisa. Rechazar cualquier ejercicio inapropiado que pudiera afectar la honra de la institución, sus miembros o la comunidad en general.
- ✓ **Respeto:** se refiere a un ambiente cordial entre los miembros de la institución y la comunidad.
- ✓ **Confianza:** radica en la generación de un entorno que permita y motive el intercambio de ideas, pensamientos y valores que contribuyan a que los colaboradores se comprometan a aportar con la mejora de la calidad de vida de los habitantes de las parroquias.
- ✓ **Credibilidad:** significa que las instituciones gubernamentales obtengan el reconocimiento de la comunidad y de sus miembros. Que cumplan con los planes trazados y poner en evidencia el cumplimiento de las metas.
- ✓ **Amabilidad:** incluye una conducta afectuosa que promueva el buen trato, el respeto y la armonía tanto interna como externamente.
- ✓ **Planificación:** conlleva la definición del camino a seguir. Es decir, contar con una guía para el accionar y visualización del futuro de estas instituciones.

3.5 Misión

Gestionar el desarrollo comunicacional de los habitantes de las parroquias de: Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita, a través de la mejora del sistema de comunicación impulsado por los GAD para el fortalecimiento y transparencia de la imagen en los procesos de participación y organización.

3.6 Visión

Brindar una herramienta a las organizaciones gubernamentales para que promueva los procesos de participación, organización, inclusión e incidencia de la ciudadanía en la gestión pública insertando a la comunicación como eje fundamental para lograr confianza, transparencia y una imagen positiva en la población.

3.7 Alcance

El presente plan estratégico de comunicación, tiene un enfoque a largo plazo de dos años, para crear una comunicación integral, participativa, incluyente e interactiva que contribuya al logro de los objetivos planteados. Se beneficiarán los miembros de los GAD Parroquiales y las mismas comunidades.

3.8 Objetivos

3.8.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de comunicación a través de un plan estratégico en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita que permita la transparencia de la imagen de estas instituciones gubernamentales en el sistema comunicativo a través de estrategias inclusivas y efectivas.

3.8.2 Objetivos específicos

1. Establecer procesos de información participativos, incluyentes y prácticos, que admitan la gestión del sistema de comunicación de forma precisa y adecuada a nivel interno y externo.

2. Mejorar la identidad e imagen de las instituciones gubernamentales, para el fortalecimiento de la confianza y credibilidad de los GAD en la comunidad.
3. Fortalecer los espacios de participación ciudadana y organización impulsados por los GAD parroquiales a través de los procesos de comunicación inclusivos, efectivos y transparentes que admitan a la población la incidencia en la gestión pública de estas instituciones.

3.9 Plan estratégico

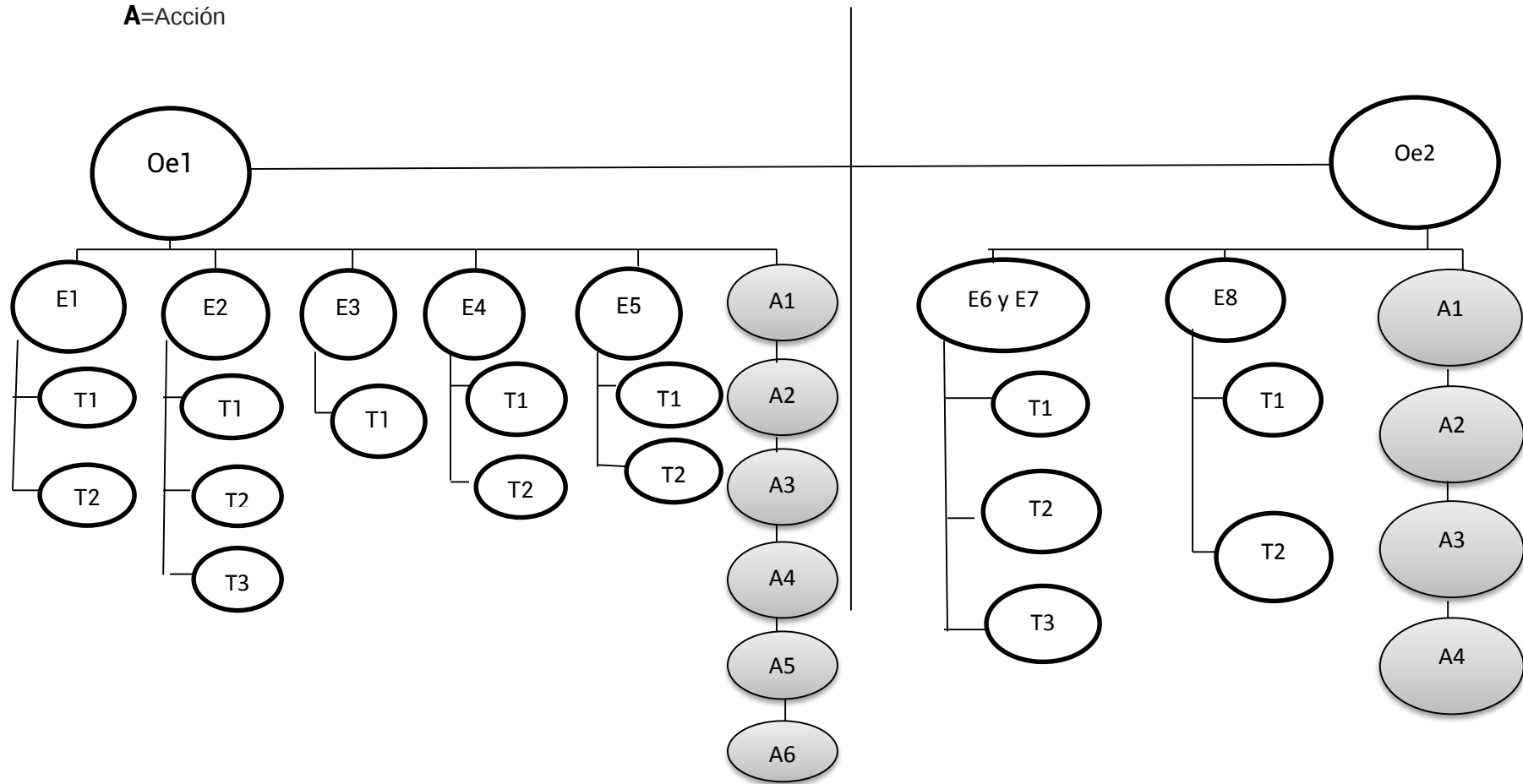
Oe= Objetivo estratégico

E= Estrategia

T=Táctica

A=Acción

Desarrollo Comunicacional de los GAD Parroquiales



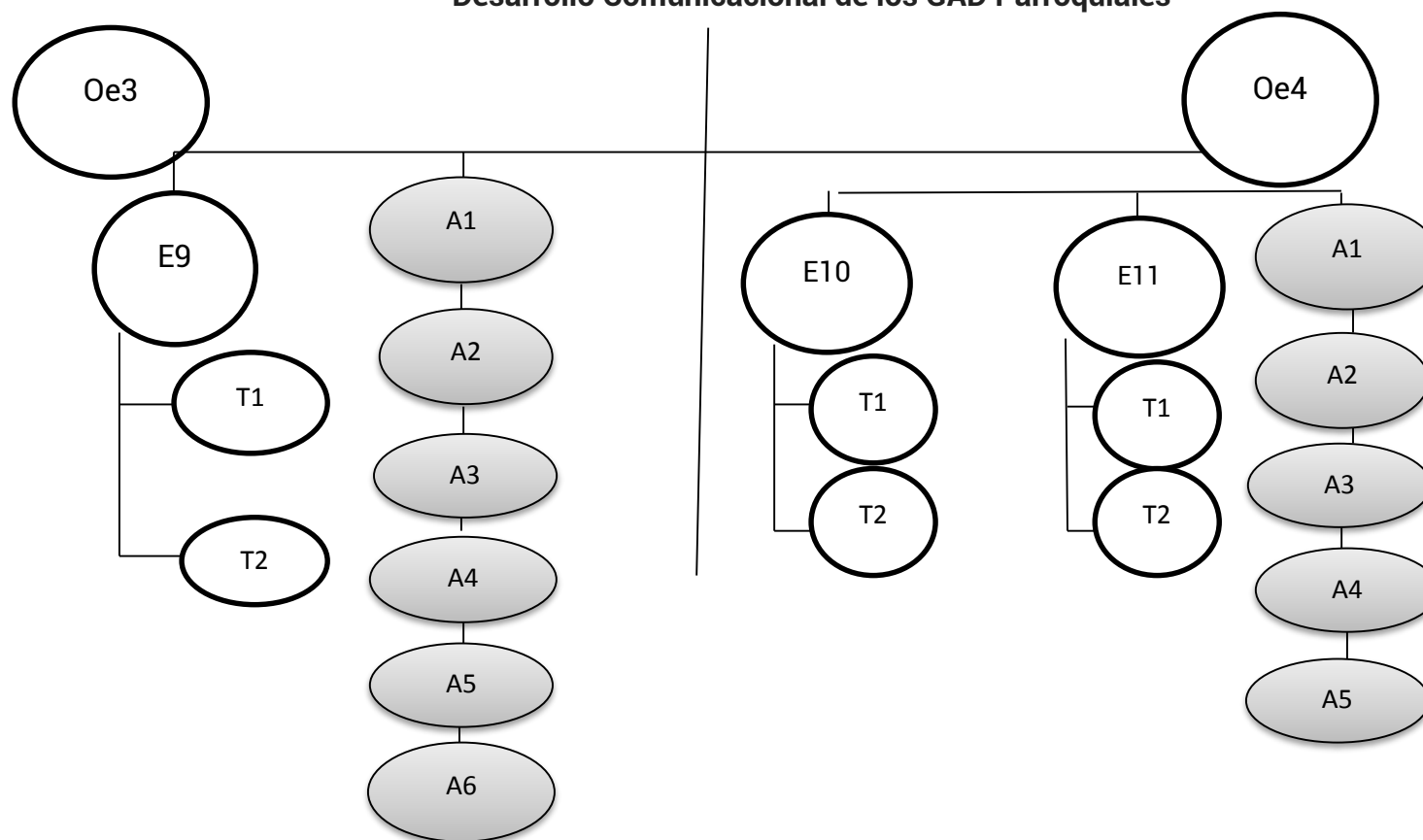
Oe= Objetivo estratégico

E= Estrategia

T=Táctica

A=Acción

Desarrollo Comunicacional de los GAD Parroquiales



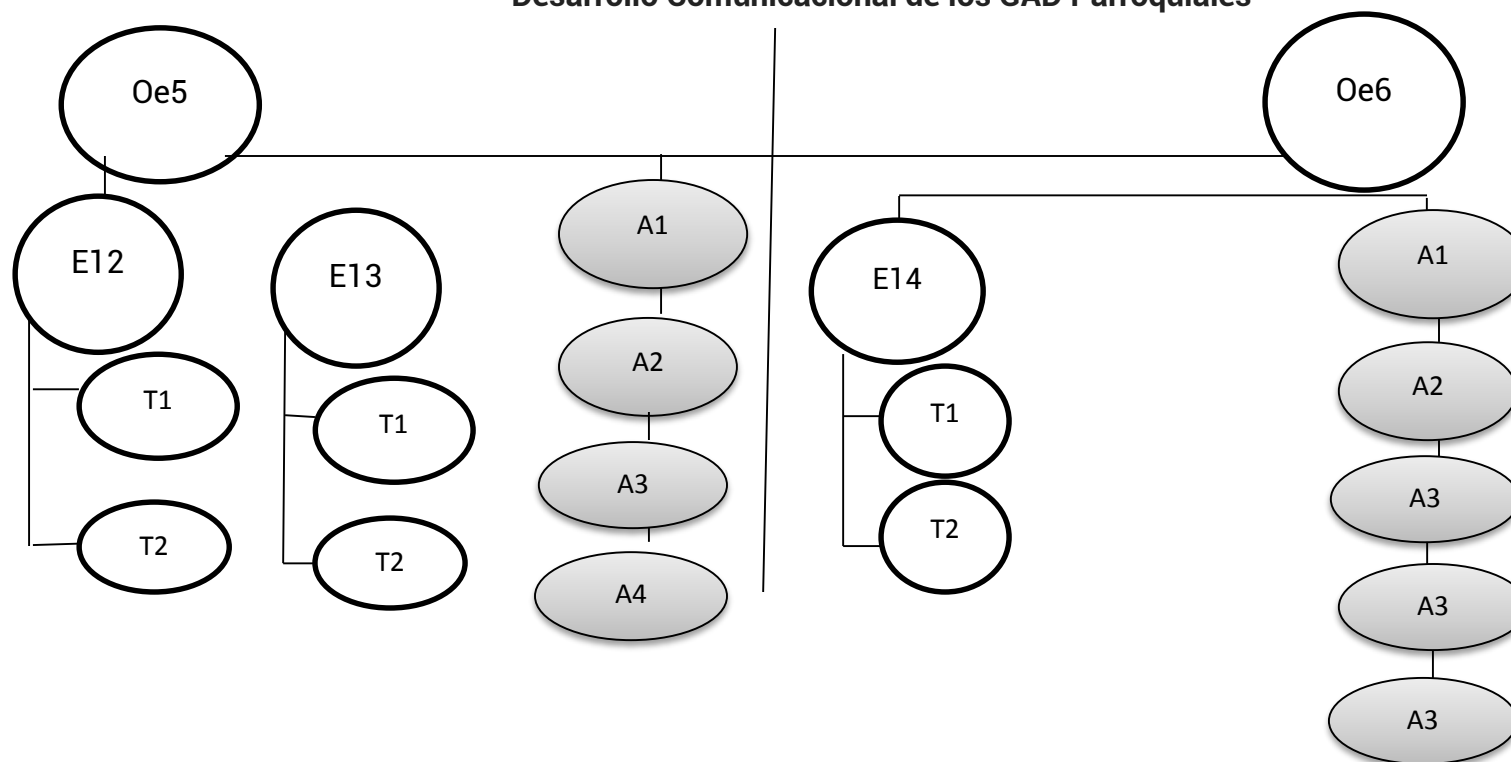
Oe= Objetivo estratégico

E= Estrategia

T=Táctica

A=Acción

Desarrollo Comunicacional de los GAD Parroquiales



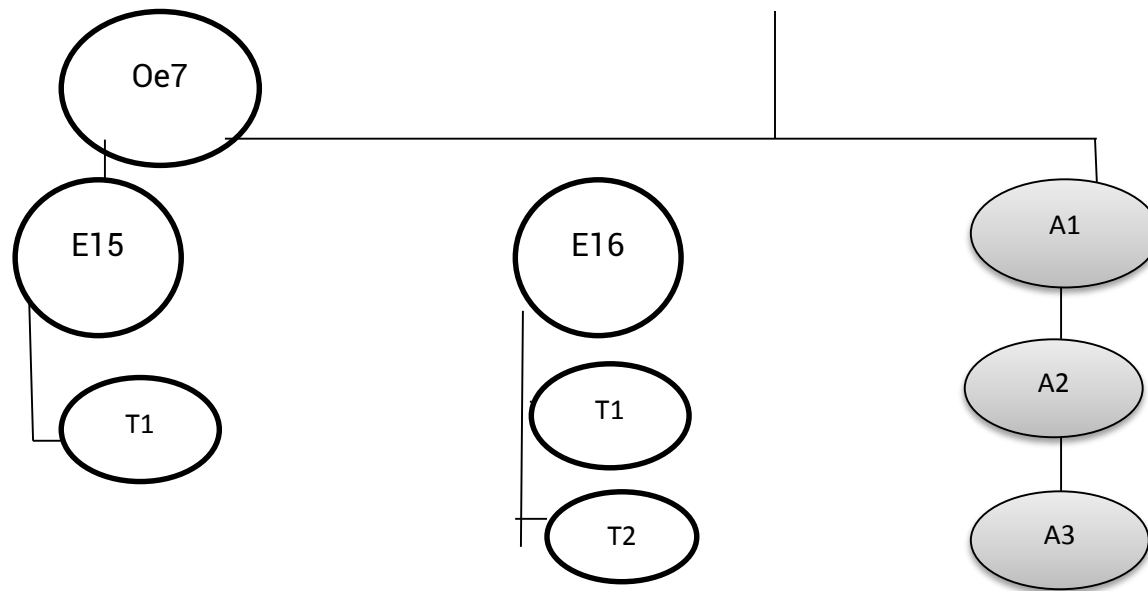
Oe= Objetivo estratégico

E= Estrategia

T=Táctica

A=Acción

Desarrollo Comunicacional de los GAD Parroquiales



Oe= Objetivo estratégico

E= Estrategia

T=Táctica

A=Acción

Desarrollo Comunicacional de los GAD Parroquiales

Oe1 Reformar el proceso de información interno y externo.

E.1.1 Formar un equipo de comunicación inclusivo, participativo y organizado.

T.1.1.1 Contratar un persona especializada en el área de comunicación.

A1 Contratar un persona especializada en el área de comunicación.

T.1.1.2 Concientizar sobre las necesidades e importancia de la comunicación.

A2 Socialización sobre la importancia de la comunicación interna.

T.1.1.3 Capacitar al equipo de comunicación.

A3 Talleres de capacitación al equipo de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y motivación.

T.1.1. 4 Socializar las funciones del equipo de comunicación.

A4 Reunión informativa.

E.1.2 Generar procesos de comunicación participativa e inclusiva para circular información organizacional.

T.1.2.1 Actualizar la información organizacional.

A5 Sentar base de datos de la información de la institución.

T.1.2.2 Elaborar reportes informativos claros, sencillos y concretos.

A6 Desarrollar gaceta informativa.

A7 Modificar continuamente la cartelera informativa de los GAD.

T.1.2.3 Realizar campañas promocionales y formativas para la difusión de la información.

A8 Efectuar reuniones, asambleas y audiencias ciudadanas.

E.1.3 Desarrollar un sistema de comunicación interna, integral y participativo.

T.1.3.1 Ejecutar el plan estratégico de comunicación

A9 Socialización del plan estratégico de comunicación.

A10 Impresión del plan estratégico de comunicación.

Oe2 Fortalecer la identidad e imagen de los GAD Parroquiales.

E.2.1 Desarrollar una guía de la identidad e imagen organizacional.

T.2.1.1 Realización de la guía de la identidad e imagen.

A11 Compilar el material para elaboración de la guía.

T.2.1.2 Revisión y aprobación de la guía.

A12 Presentación a miembros del GAD.

E.2.2 Socializar la guía de la identidad e imagen organizacional.

T.2.2.1 Exposición de la guía.

A13 Elaboración de talleres y asambleas.

A14 Proyectar el significado de la imagen e identidad organizacional.

A15 Socialización de la guía con los miembros del GAD y ciudadanía.

A16 Entrega de suvenires a la población y miembros de los GAD como: gorros, camisetas, llaveros, agenda que contengan elementos de la imagen institucional.

E.2.3 Generar información sobre la capacidad de gestión de los GAD Parroquiales.

T.2.3.1 Producción de videos institucionales que informen sobre la gestión de los GAD.

A17 Recopilar material (entrevistas, testimonios, imágenes).

A18 Emitir mensajes a la población.

T.2.3.2 Realización de boletines informativos.

A19 Interpretación de la información relevante.

A20 Compilación de material (fotos, entrevistas, fotos).

T.2.3.3 Promocionar los servicios institucionales.

A21 Evidenciar las acciones afirmativas que los GAD han realizado en las parroquias a través de ferias ciudadanas entretenidas y formativas.

Oe3 Mejorar los procesos de participación y organización impulsados por los GAD.

E.3.1 Instaurar una comunicación bidireccional (organización-ciudadanía, ciudadanía – organización) a través de los procesos de participación ciudadana y organización.

T.3.1.1 Desarrollar flujos de comunicación entre los miembros del GAD y la población.

A22 Garantizar la competencia técnica desde un enfoque comunicacional.

A23 Sentar bases comunicativas para una mayor participación y acceso a la información.

A24 Evaluar la metodología utilizada como factor inclusivo, participativo y las fases de información, toma de decisiones y rendición de cuentas.

T.3.1.2 Crear un modelo interactivo en los procesos de participación ciudadana y organización social.

A25 Generar diálogos participativos entre la ciudadanía y los miembros del GAD.

A26 Promocionar la participación de los habitantes, de tal manera que se fomente la interacción en el proceso y ejercer el derecho ciudadano.

A27 Evaluar la metodología utilizada como factor inclusivo, participativo y las fases de información, toma de decisiones y rendición de cuentas.

Oe4 Gestionar medios y canales de difusión.

E.4.1 Seleccionar los medios y canales que se utilizarán en la difusión.

T.4.1.1 Emisión de informes institucionales a través de la radio comunitaria, perifoneo y redes sociales.

A28 Realizar una agenda de los medios y canales a utilizar.

A29 Crear correos electrónicos institucionales.

T.4.1.2 Delimitar los medios de difusión.

A30 Crear cuñas para perifoneo y radio comunitaria.

A31 Elaborar mensajes para difusión oral.

A32 Elaborar mensajes para redes sociales e impresos (convocatorias, volantes, notas).

E.4.2 Evaluar continuamente el plan de medios.

T.4.2.1 Efectuar un análisis de los resultados

A33 Auditoría en comunicación externa.

T4.2.2 Seguimiento a las publicaciones realizadas.

A34 Crear un archivo de evidencias de publicaciones y pautas publicitarias.

Oe5 Incorporar el desarrollo de una cultura organizacional más solidaria y activa.

E.5.1 Establecer políticas, valores y normas culturales en los GAD.

T.5.1.1 Proyectar políticas y valores

A35 Colocar afiches donde estén impresos los valores y políticas de los GAD.

E.5.2 Reafirmar el compromiso colectivo y solidario en los GAD.

T.5.2.1 Reflejar los significados compartidos por los miembros de los GAD.

A36 Desarrollar campañas para la concientización de los valores y políticas.

Oe6 Promover la evaluación permanente de los servicios a través de buzónes sugerencias

E.6.1 Evaluar los servicios de los GAD.

T.6.1.1 Situar el buzón de sugerencias en las instalaciones de los GAD en el lugar apropiado.

A37 Ubicar estratégicamente el buzón de sugerencias en las instalaciones de los GAD.

A38 Propiciar instrumentos (hoja, esfero) para la evaluación luego de haber ocupado un servicio.

A39 Seguimiento permanente a la evaluación de los servicios.

T.6.1.2 Informar a la población sobre la evaluación de los servicios.

A40 Emitir mensajes a la población sobre la evaluación de los servicios.

A41 Poner en práctica las sugerencias de la comunidad para la mejora de los servicios.

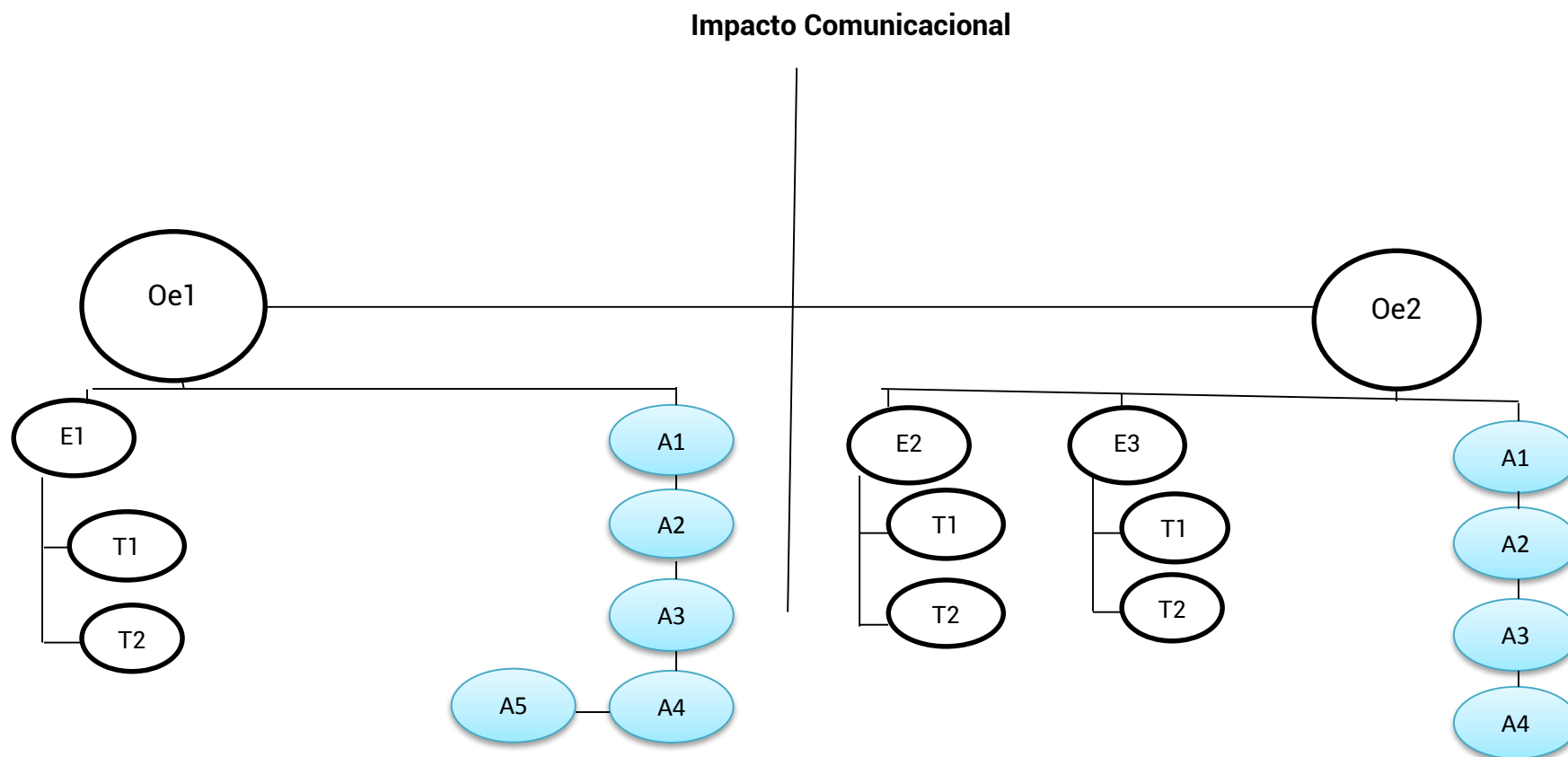
3.10 Impacto Comunicacional

Oe= Objetivo estratégico

E= Estrategia

T=Táctica

A=Acción

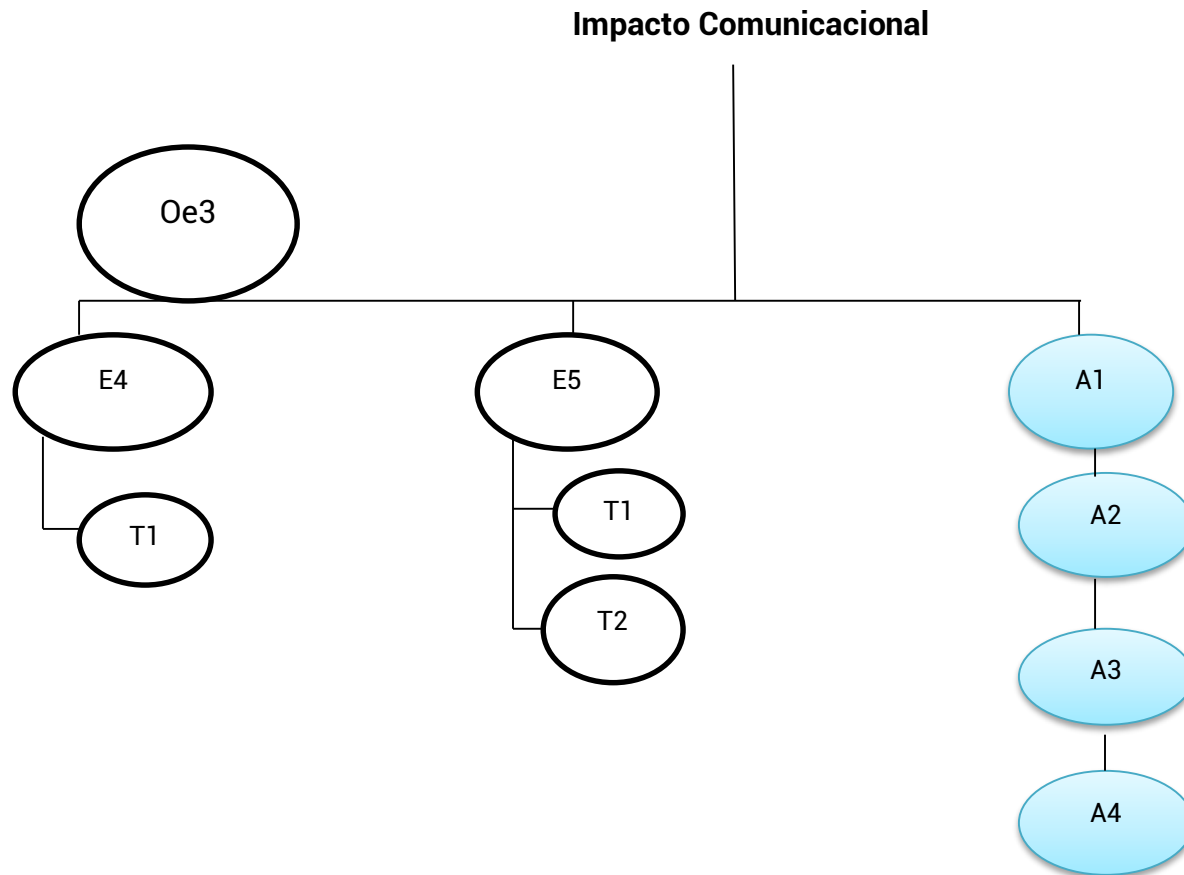


Oe= Objetivo estratégico

E= Estrategia

T=Táctica

A=Acción



Oe= Objetivo estratégico

E= Estrategia

T=Táctica

A=Acción

Impacto Comunicacional

Oe1 Mejorar las estrategias de comunicación de los GAD Parroquiales.

E.1.1 Establecer un sistema de comunicación inclusivo y participativo.

T.1.1.1 Desarrollar la planificación comunicacional de los GAD.

A1 Crear contenidos informativos para su transmisión y conservar activa a la ciudadanía a través de la web.

A2 Efectuar reuniones de planificación en el GAD.

A3 Plasmar las estrategias comunicacionales.

T.1.1.2 Diseñar estrategias comunicacionales en los GAD.

A4 Trabajar en talleres de socialización en los GAD.

E.1.2 Profesionalizar las estrategias comunicacionales en los GAD.

T.1.2.1 Adaptar las estrategias a las necesidades y exigencias del medio.

A5 Elaborar material visual informativo (volantes, afiches, notas).

T.1.2.2 Socializar las estrategias de comunicación.

A6 Difusión de los productos comunicacionales.

Oe2 Consolidar el diálogo y la participación con claridad y transparencia.

E.2.1 Establecer espacios de diálogo entre el GAD y la ciudadanía.

T.2.1.1 Desarrollar encuentros entre el GAD y la población.

A7 Organizar mesas de diálogo, reuniones, asambleas y audiencias entre el GAD y la ciudadanía.

A8 Reuniones periódicas con los representantes de los barrios y organizaciones de las parroquias.

E.2.2 Instalar mecanismos para la mejora de la comunicación en los procesos de participación ciudadana.

T.2.2.1 Incorporar la comunicación como herramienta fundamental en los procesos participación.

A9 Estructurar una metodología dinámica y participativa.

E.2.3 Evaluar los espacios de participación.

T.2.3.1 Recopilar de la información de los espacios de participación ciudadana.

A10 Proyección de videos entretenidos y formativos sobre las acciones que desarrollan los GAD.

T2 Seguimiento a los espacios de participación ciudadana.

A11 Realizar reuniones, recapitaciones para generar acuerdos.

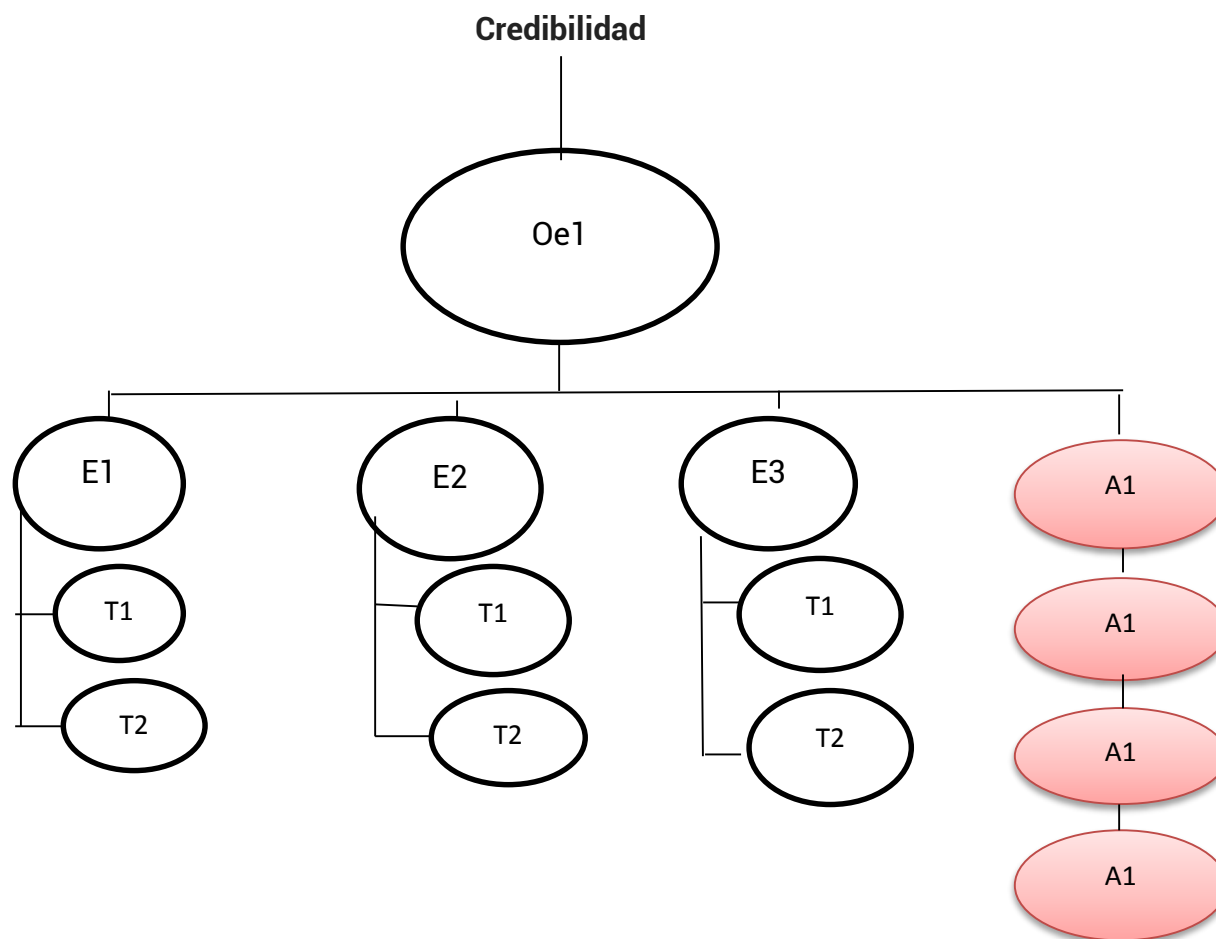
3.11 Credibilidad

Oe= Objetivo estratégico

E= Estrategia

T=Táctica

A=Acción



Oe= Objetivo estratégico
E= Estrategia
T=Táctica
A=Acción

Credibilidad

Oe1 Mantener el buen nombre de los GAD frente a la comunidad

E.1.1 Difundir los proyectos prometidos a la población.

T.1.1.1 Desarrollar actividades planificadas

A1 Socialización de las actividades planificadas.

T.1.1.2 Propiciar el seguimiento a los proyectos (obras)

A2 Creación de veedurías ciudadanas.

E.1.2 Escuchar a la ciudadanía en sus necesidades

T.1.2.1 Incidencia de los habitantes en las decisiones de los GAD.

A3 Organizar audiencias de diálogo entre el GAD y la ciudadanía

E.1.3 Rendir cuentas a la comunidad sobre las acciones, proyectos que desarrollan los GAD

T.1.3.1 Informar sobre el avance de los proyectos

A4 Realización de ferias informativas, dinámicas y entretenidas.

T.1.3.2 Evaluar las actividades de los GAD.

A5 Seguimiento a las actividades planificadas. '

3.12 Programación de actividades del Plan Estratégico de Comunicación

Tabla 3. Programación de actividades

N°	Objetivo	Estrategias/Meses	Año 1												Año 2											
			e n e r o	F e b r e r o	m a r z o	a b r i l	m a y o	j u n i o	j u l i o	a g o s t o	s e p t i e m b r e	o c t u b r e	n o v i e m b r e	d i c i e m b r e	e n e r o	f e b r e r o	m a r z o	a b r i l	m a y o	j u n i o	j u l i o	a g o s t o	s e p t i e m b r e	O c t u b r e	n o v i e m b r e	d i c i e m b r e
1	Reforma el proceso de información interno y externo.	E.1.1 Formar un equipo de comunicación inclusivo, participativo y organizado.																								
		E.1.2 Generar procesos de comunicación participativa e inclusiva para circular información organizacional.																								

[illegible]

[illegible]

3.13 Matriz del cálculo de presupuesto del Plan Estratégico de Comunicación en los GAD

Tabla 4. Matriz del cálculo del presupuesto

Actividad	Estrategia de implementación	Táctica	Responsable	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Talleres de capacitación al equipo de comunicación sobre trabajo en equipo, liderazgo, motivación y comunicación.	E.1.1 Formar un equipo de comunicación inclusivo, participativo y organizado.	Contratar una persona especializada en el área de comunicación. Concientizar sobre las necesidades e importancia de la comunicación. Capacitar al equipo de comunicación.	Miembros del GAD Parroquial.	En el primer trimestre de ejecución del plan estratégico de comunicación.	625.00 sueldo del especialista en comunicación por un año. El pago al comunicador se gestionará a través de un proyecto de desarrollo social con las ONG que trabajan con los GAD.	7500.00

Sentar base de datos de la información de la institución. Desarrollar gaceta informativa. Modificar continuamente la cartelera informativa de los GAD. Efectuar reuniones, asambleas y audiencias ciudadanas.	E.1.2 Generar procesos de comunicación participativa e inclusiva para circular información organizacional.	Actualizar la información organizacional. Elaborar reportes informativos claros, sencillos y concretos. Realizar campañas promocionales y formativas para la difusión de la información.	Miembros del equipo de comunicación.	Realización permanente.	70.00 diseño e impresión de gaceta informativa cada tres meses.	560.00
Socialización del plan estratégico de comunicación. Impresión del plan estratégico de comunicación.	E.1.3 Desarrollar un sistema de comunicación interna, integral y participativo.	Ejecutar el plan estratégico de comunicación.	Miembros del equipo de comunicación.	Dos años.	840.00 impresión del plan estratégico de comunicación.	840.00

Compilar el material para elaboración de la guía. Presentación a miembros del GAD.	E.2.1 Desarrollar una guía de la identidad e imagen organizacional.	Realización de la guía de la identidad e imagen. Revisión y aprobación de la guía.	Miembros del equipo de comunicación.	Segundo trimestre de la ejecución del plan estratégico de comunicación.	No tendrá mayor costo, puesto que en los GAD existe el material para hacerlo.	No tendrá mayor costo, puesto que en los GAD existe el material para hacerlo.
Socialización de la guía con los miembros del GAD y ciudadanía. Entrega de suvenires a la población y miembros de los GAD como: gorros, camisetas, llaveros, agenda que contengan elementos de la imagen institucional.	E.2.2 Socializar la guía de la identidad e imagen organizacional.	Exposición de la guía.	Miembros del equipo de comunicación.	Tercer trimestre de la realización del plan.	300,00 realización de suvenires (gorros, camisetas, llaveros).	600.00

Recopilar material (entrevistas, testimonios, imágenes). Interpretación de la información relevante. Evidenciar las acciones afirmativas que los GAD han realizado en las parroquias a través de ferias ciudadanas entretenidas y formativas.	E.2.3 Generar información sobre la capacidad de gestión de los GAD Parroquiales.	Producción de videos institucionales que informen sobre la gestión de los GAD. Realización de boletines informativos. Promocionar los servicios institucionales.	Miembros del equipo de comunicación.	Realización permanente.	50.00 realización de afiches, volantes para la difusión de los servicios del GAD.	400.00
Sentar bases comunicativas para una mayor participación y acceso a la información. Evaluar la metodología utilizada como	E.3.1 Instaurar una comunicación bidireccional (organización-ciudadanía, ciudadanía – organización) a través de los procesos de participación	Desarrollar flujos de comunicación entre los miembros del GAD y la población. Crear un modelo interactivo en los procesos de participación ciudadana y	Miembros del equipo de comunicación.	Segundo semestre de la ejecución del plan.	Promoción de la participación a través de las redes sociales, perifoneo, volantes, notas, convocatorias, reuniones, asambleas.	Promoción de la participación a través de las redes sociales, perifoneo, volantes, notas, convocatorias,

factor inclusivo, participativo y las fases de información, toma de decisiones y rendición de cuentas. Promocionar la participación de los habitantes, de tal manera que se fomente la interacción en el proceso y ejercer el derecho ciudadano.	ciudadana y organización.	organización social.				reuniones, asambleas.
Realizar una agenda de los medios y canales a utilizar. Crear cuñas para perifoneo y radio comunitaria. Elaborar mensajes para	E.4.1 Seleccionar los medios y canales que se utilizarán en la difusión.	Emisión de informes institucionales a través de la radio comunitaria, perifoneo y redes sociales. Delimitar los medios de	Miembros del equipo de comunicación.	Elaboración permanente.	150,00 pago de cuñas en la radio comunitaria (Salinas). El perifoneo se realizará en las tres parroquias (Lita, La Carolina y Ambuquí) con los	1800.00

redes sociales e impresos (convocatorias, volantes, notas).		difusión.			equipos de los GAD y en el vehículo de la misma entidad.	
Auditoría en comunicación externa. Crear un archivo de evidencias de publicaciones y pautas publicitarias.	E.4.2 Evaluar continuamente el plan de medios.	Efectuar un análisis de los resultados. Seguimiento a las publicaciones realizadas.	Miembros del equipo de comunicación.	Una vez al año (auditoría de comunicación). Elaboración permanente del archivo.	150.00 gastos de la auditoría de comunicación, una vez al año.	300.00
Colocar afiches donde estén impresos los valores y políticas de los GAD.	E.5.1 Establecer políticas, valores y normas culturales en los GAD.	Proyectar políticas y valores.	Miembros del equipo de comunicación.	Elaboración permanente.	80.00 impresión de afiches con los valores y políticas institucionales.	160.00
Desarrollar campañas para la concientización de los valores y políticas.	E.5.2 Reafirmar el compromiso colectivo y solidario en los GAD.	Reflejar los significados compartidos por los miembros de los GAD.	Miembros del equipo de comunicación.	Elaboración permanente.	30.00 difusión de los valores y políticas institucionales.	120.00

Ubicar estratégicamente el buzón de sugerencias en las instalaciones de los GAD. Propiciar instrumentos (hoja, esfero) para la evaluación luego de haber ocupado un servicio. Seguimiento permanente a la evaluación de los servicios. Emitir mensajes a la población sobre la evaluación de los servicios.	E.6.1 Evaluar los servicios de los GAD.	Situar el buzón de sugerencias en las instalaciones de los GAD en el lugar apropiado. Informar a la población sobre la evaluación de los servicios.	Miembros del equipo de comunicación.	Realización permanente.	25.00 diseño de la imagen en los instrumentos (hojas, esferos) para la evaluación.	100.00
PRESUPUESTO TOTAL						12.380

Fuente: Este presupuesto se plantea luego de la reunión mantenida con la tesorería de los GAD de Salinas y La Carolina.

CAPÍTULO IV

4. Impactos

En la investigación se analizaron el impacto organizacional, comunicacional, informativo y social.

Tabla 5. Valoración de Impactos

VALORACIÓN	TIPO DE IMPACTO
- 3	Impacto alto negativo
- 2	Impacto medio negativo
- 1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se desarrolla el análisis de los impactos de la investigación denominada “Estudio sobre los procesos de comunicación organizacional en los GAD Parroquiales de Santa Catalina de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita”.

4.1. Impacto Organizacional

Tabla 6. Indicadores de Impacto Organizacional

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
Estructura organizativa de los GAD						X	

Procesos organizativos de los GAD con la ciudadanía.						X	
Nivel de organización de los GAD						X	
Participación de la ciudadanía en la organización parroquial							X
SUB-TOTAL						6	3
SUMATORIA TOTAL						9	
$\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$ $\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{9}{4} = 2,25$ Nivel de impacto organizacional = Medio positivo							

Fuente: Elaboración propia.

En el indicador de la estructura organizativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados está definida y se podrá fortalecer para que los miembros de estas instituciones tengan una visión mucho más clara del rol que deben desempeñar y aportar desde ese espacio, con total compromiso y convencidos de sus acciones. Por lo que es una valoración medio positiva.

Los GAD tienen un papel fundamental en cada una de sus parroquias, son el eje fundamental del sistema organizativo de la parroquia y son ellos quienes promueven los procesos organizativos tanto en las instituciones como en la ciudadanía, y con esta investigación se podrá profundizar y buscar mejores resultados desde una construcción colectiva. Este indicador tiene una valoración medio positiva.

La evaluación del nivel de organización es medio positiva, debido a que podrán cumplir sus funciones y reflejar la claridad del panorama de la organización y el rol que cumple en la sociedad.

La ciudadanía tiene el poder para participar en la organización parroquial, existen habitantes que si lo hacen y son ellos quienes aportan con su conocimiento y experiencia, se continuarán fortaleciendo estos procesos, para construir desde la ciudadanía y para la ciudadanía. Tiene una valoración medio positiva.

El impacto organizacional es medio positivo, puesto que genera procesos de organización en las parroquias con una visión de mejorar los procesos organizativos que permiten crear espacios para un mejor porvenir de las parroquias.

4.2. Impacto Comunicacional

Tabla 7. Indicadores de Impacto Comunicacional

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
Estrategias de comunicación						X	
Diálogo, participación con claridad y transparencia							X
Imagen de las organizaciones (GAD)							X
Comunicación en los procesos de participación ciudadana.						X	
SUB-TOTAL						4	6
SUMATORIA TOTAL						10	
$\text{Nivel de impacto comunicacional} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$							
$\text{Nivel de impacto comunicacional} = \frac{10}{4} = 2,5$							
$\text{Nivel de impacto comunicacional} = \text{Medio positivo}$							

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias de comunicación, tienen una valoración medio positiva, están adaptadas a las necesidades y exigencias del medio. Las estrategias se encaminan a una comunicación efectiva entre la ciudadanía y la institución, que permiten la inclusión y conozcan la realidad de su entorno.

El diálogo, participación con claridad y transparencia posee una evaluación medio positiva, debido a la generación de una conversación clara, transparentando lo que sucede en estas organizaciones que se deben a la ciudadanía y llegar a consensos sobre los planes o acciones del GAD.

La imagen de los GAD frente a la ciudadanía, obtiene un puntaje medio positivo, puesto que, la construcción es día a día y todo influye, lo que se dice y hace cuenta para formar la imagen de las instituciones. Estas entidades generarán un trabajo diario, cuidando cada detalle, cumplir con lo que se promete a la ciudadanía y establecer mecanismos que permitan fortalecer la proyección de la imagen.

La comunicación en los procesos de participación ciudadana es un elemento sustancial que debe primar ante cualquier circunstancia, ya que este es un espacio donde la ciudadanía hace uso de la palabra para expresar su manera de pensar y llegar a acuerdos con la institución que los representa. Este indicador tiene una valoración medio positiva.

El impacto comunicacional tiene una evaluación medio positiva, debido a que es elemental establecer una comunicación efectiva que genere una participación mutua y que se pueda llegar a consensos para lograr el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de las cuatro parroquias.

4.3. Impacto Informativo

Tabla 8. Indicadores de Impacto Informativo

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
Actualización de información							X

Difusión permanente de la información							X
Confiabilidad de la información							X
Creación de información de interés colectiva en los GAD						X	
SUB-TOTAL						2	9
SUMATORIA TOTAL							11
$\text{Nivel de impacto informativa} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$ $\text{Nivel de impacto informativa} = \frac{11}{4} = 2,75$ Nivel de impacto informativa = Medio positivo							

Fuente: Elaboración propia.

Los GAD Parroquiales generan información de interés a diario, por tanto los miembros de estas instituciones actualizarán la información continuamente, para que los habitantes estén al tanto de lo que sucede en las cuatro parroquias. La valoración de este indicador es de forma positiva.

En los Gobiernos Parroquiales se realizará una difusión permanente de la información, tomando en cuenta que son instituciones que se deben a la ciudadanía y ella necesita estar al tanto de lo ocurre en sus comunidades. La difusión de la información será positiva.

Los GAD Parroquiales están posicionados en cada de una de sus parroquias, son instituciones sólidas y legalmente establecidas, la información que generan es confiable y tratada con el mayor cuidado posible, considerando que la información es un arma poderosa y más aún de estas instituciones que están al servicio de los habitantes. La valoración es positiva.

En estas instituciones gubernamentales se crea información de interés colectiva, a la ciudadanía le interesa todo lo que desarrollan los GAD, pues de una u otra forma se benefician o perjudican con las acciones, programas o proyectos que llevan a cabo, pero es necesario crear y circular la información producida. La evaluación es medio positiva.

El impacto informativo es medio positivo, tiende a mejorar en el ámbito de la información, es elemental tratarla con el mayor cuidado posible y compartirla con la ciudadanía.

4.4. Impacto Social

Tabla 9. Indicadores de Impacto Social

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
Relación de los miembros del GAD con la ciudadanía						X	
Espacios de participación inclusivos y comunicativos						X	
Influencia de la ciudadanía en los procesos organizativos y participativos						X	
Incidencia de la ciudadanía en las decisiones de los GAD						X	
SUB-TOTAL						8	
SUMATORIA TOTAL						8	
$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$							
$\text{Nivel de impacto social} = \frac{8}{4} = 2$							

Nivel de impacto social = Medio positivo

Fuente: Elaboración propia.

La relación de los miembros del GAD con la ciudadanía, tiene una valoración medio positiva, puesto que, existe la predisposición de los GAD para vincularse con los representantes de las instancias sociales y la ciudadanía en general, los mecanismos para desarrollar una integración comunitaria para alcanzar la participación social basada en el respeto, compromiso, armonía y confianza.

Los espacios de participación inclusivos y comunicativos, están con una evaluación medio positiva. Existen procesos de participación ciudadana y con orden metodológico establecido. Por lo tanto, se logrará una comunicación bidireccional e inclusiva en todos los ámbitos que los GAD promueven.

En cuanto a este indicador, la influencia de la ciudadanía en los procesos organizativos y participativos, obtiene una calificación de medio positiva, la población tiene el poder de decisión, construir desde sus necesidades y mantener influencia en estas instituciones.

El cuarto indicador es medio positivo, esta investigación desarrollará incidencia de la ciudadanía en las decisiones de los GAD de las cuatro parroquias, generará mayor consenso en las acciones y fortalecerá las iniciativas para el bienestar común.

El impacto social es medio positivo, por los cambios que ha logrado generar en las cuatro parroquias, acercamiento con los entes sociales y la ciudadanía a través de los espacios de participación y organización, de tal manera que se pueda alcanzar una mejor calidad de vida.

4.5. Impacto general

Tabla 10. Resumen de Impactos

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							

Organizacional						X	
Comunicacional						X	
Informativo							X
Social						X	
SUB-TOTAL						8	3
SUMATORIA TOTAL							11
$\text{Nivel de impacto general} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$ $\text{Nivel de impacto general} = \frac{11}{4} = 2,75$ Nivel de impacto general = Medio positivo							

Fuente: Elaboración propia.

La presente investigación "Estudio sobre los procesos de comunicación organizacional en los GAD Parroquiales de Santa Catalina de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita" originó cuatro impactos medios positivos: organizacional, comunicacional, informativo y social, con un resultado general medio positivo.

La indagación es importante para las cuatro parroquias de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita, para que se pueda considerar a la comunicación como un elemento indispensable en los procesos de participación ciudadana y organización. Mejorar el acercamiento con los entes sociales y la ciudadanía de las comunidades, fortalecer la comunicación bidireccional y lograr la construcción del bienestar común.

CONCLUSIONES

1. Los GAD son la base fundamental en el sistema organizativo de las cuatro parroquias y es la instancia encargada de promover el desarrollo de cada una de sus zonas.
2. La comunicación es un elemento fundamental en el campo organizacional, puesto que tiene el poder de mejorar el compromiso, unión, integración y liderazgo. Si existe un camino comunicativo, la entidad será fuerte, sólida y crecerá a la medida de las expectativas planteadas.
3. Las instituciones gubernamentales de las cuatro parroquias no tienen definido el camino comunicativo adecuado, a pesar de que tienen una estructura y la planificación de sus acciones, no está establecido lo que deben comunicar y cómo hacerlo a la población.
4. En las parroquias de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita se vive un proceso de participación y organización, la ciudadanía usa estos espacios, pero en su mayoría son receptores pasivos y no están empoderados en su totalidad de lo que sucede en su entorno.
5. Los Gobiernos Parroquiales no han establecido una comunicación bidireccional efectiva, que les permita contar con un mejor acercamiento entre la institución gubernamental y la comunidad.
6. Al no contar los GAD con un sistema de información permanente, la población no puede conocer lo que sucede en cada una de sus parroquias y no podrá apropiarse de lo que acontece.

7. Los miembros y el personal de los GAD tienen un ambiente rutinario, lo cual no les permite un mejor trabajo en equipo.
8. En los cuatro GAD parroquiales no existe una planificación de la comunicación interna, no ha sido considerada como una prioridad y tampoco se ha trabajado en los problemas de comunicación que presentan.
9. El plan estratégico de comunicación es una gran herramienta en estas instituciones gubernamentales para mejorar los procesos de participación ciudadana y organización, a través de estos, lograr la inclusión e incidencia de la ciudadanía en la gestión pública, fortalecer la imagen de estas entidades, consolidar la relación armoniosa y respetuosa de los miembros del GAD y difundir la información que se genera en estas entidades.

RECOMENDACIONES

1. La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra debe continuar promoviendo y apoyando la investigación de sus estudiantes.
2. Los GAD Parroquiales deben considerar a la comunicación como un elemento fundamental dentro de los procesos que llevan a cabo, para que puedan encaminar y fortalecer los espacios de participación y organización.
3. Los GAD Parroquiales deben implementar el plan estratégico de comunicación para mejorar la comunicación bidireccional entre el GAD y la ciudadanía.
4. Es necesario que los GAD Parroquiales compartan la información de interés de forma permanente y oportuna para generar mayor afinidad de la población con lo que sucede en sus comunidades.
5. Es trascendental que, en las cuatro parroquias, se desarrolle una planificación para capacitar a los miembros del GAD Parroquial para promover una comunicación efectiva entre ellos y la ciudadanía.
6. Que los GAD Parroquiales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita continúen brindando el apoyo a las posteriores investigaciones en estas instituciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ACIMED, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 34-47.
- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las Teorías de la información y comunicación*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Aguilar, M., & Pereyra, L. (2003). *Clima, Cultura y Cambio Organizacional*. Caracas: Universidad Nacional Abierta - Dirección de Investigaciones y Postgrado.
- Arcila, M. (2012). *Comunicación Estratégica y Estrategias de Comunicación para el Desarrollo de las Organizaciones*. Pereira - Colombia: Univerdad Católica de Pereira.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., . . . Sánchez, M. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago - Chile: ILPES/CEPAL.
- Asuero, A. (21 de Abril de 2014). *Comunicación Interna BW*. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de Comunicación Interna BW: <http://www.bwcomunicacion.com/>
- Barba, A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad*. México: CFE, UAM-CFE.
- Bisquert, A. (2003). La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. *Razón y Palabra*, 32.
- Bisquert, A. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: "Quipus", CIESPAL.
- Botero, L. (2006). Comunicación Pública, Comunicación Política y Democracia: Un creio de Caminos. *Palabra Clave*, 7-18.
- Buitrago, L., & Gutiérrez, Y. (2011). Procesos Organizativa y Participativos de las Organizaciones de Población Desplazada de la Ciudad de Manizales. *Eleuthera*, 158 - 171.
- Caligiore, C. y. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia*, 50-62.

- Caligiore, C., & Díaz, T. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia*, 50-62.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*, 5-7.
- Capriotti, P. (2004). *La Imagen Corporativa*. Barcelona - España: Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna*. Málaga - España: AIRP.
- Carvajal, L. (2014). *Análisis de la Identidad Organizacional y su Influencia en la Imagen de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá*. Bogotá - Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Celis, C. (2014). *Importancia del Clima Organizacional en la productividad*. Medellín - Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Champoux, J. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. New York: Routledge.
- Chávez, B. (25 de Febrero de 2013). *Miami Virtual School*. Obtenido de Miami Virtual School:
http://miamivirtualschool.us/contenidos_miami/once_gestion/unidad_3/4.html
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Corrales, F., & Hernández, H. (2009). La Comunicación Alternativa en Nuestros días: Un Acercamiento a los Medios de Alternancia y la Participación. *Razón y Palabra*, 32-35.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cuadros, J., Arias, S., & Valencia, A. (2015). La Comunicación Pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. *Revista Encuentros*, 111 - 122.
- Curubeto, C. (2007). *La Marca Universitaria*. Buenos Aires - Argentina: Universidad Austral.
- DeFleur, M. (1993). *Los fundamentos de la Comunicación humana*. California: Mayfield Publishing Company.
- Downing, J., & Grinberg, J. (2002). *Mídia Radical: Rebeldía en comunicaciones en movimientos sociales*. Sao Paulo: Senac.

- Fainstein, H. (2001). *El Trabajo en Equipo en las Organizaciones*. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.
- Fernández, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Financiera, E. (2 de marzo de 2010). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>
- Flores, A. (2015). *Generación de canales de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la empresa Budget Ren a Car - Quito*. Quito: PUCE.
- Ganga, F., Cassinelli, A., & Piñones, M. A. (2014). El Concepto de Eficiencia Organizativa: Una Aproximación a lo Universitario. *Revista Líder*, 126-150.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación Estratégica: La efectividad está en la dirección*. Barcelona - España: Effective Management, S.L.
- Gray, E., & Balmer, J. (1998). Gestión de Imagen Corporativa y Reputación Corporativa. *Revista Planificación a Largo Plazo*, 695-702.
- Guerra Sotillo, A. (28 de Agosto de 2007). *PromonegocioS.net*. Obtenido de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Guevara Soto, L. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: "Quipus" CIESPAL.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Hall, R. (2007). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. Madrid: Dossat, S.A.
- Hernández, M. (2008). *Proceso de comunicación y sus elementos*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Jaramillo, O. (2011). *La Biblioteca Pública lugar para la Formación Ciudadana*. Medellín : Universidad de Antioquia.
- Jaramillo, R. M. (2012). *Manual de Trabajo en Equipo*. México: Subsecretaría de Administración y Finanzas.
- Krohling, C. (2008). *Aproximaciones entre la Comunicación Popular y Comunitaria y la Prensa Alternativa en Brasil en la era del Ciberespacio*. Sao Paulo - Brasil: Universidad de Sao Paulo.
- López, D. (2006). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: ECOE.

- Lozano, J. C. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. México: Pearson Educación.
- Lucas, A., García, C., & Ruíz, J. (2003). *Sociología de la comunicación*. Madrid: Trotta.
- Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa.
- Marín, A. L. (2006). *Las tecnologías de la Información y la Comunicación*. Madrid - España: Universidad Complutense de Madrid.
- Molero, A. (octubre - noviembre de 2005). *Plan de Comunicación: concepto, diseño e implementación*. Obtenido de Plan de Comunicación: concepto, diseño e implementación:
http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- Montserrat Gauchi, J. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación*. España: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Morales, F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Barcelona.
- Munch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de Administración: casos y prácticas*. México: Trillas.
- Náñez, J. (8 de junio de 2015). *Web Services*. Obtenido de Web Services:
<https://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/govSOA/plandecom/plandecom-pdf.pdf>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson S.L.
- Páramo, D. (2009). El fenómeno del consumo en marketing. *Revista Convergencia*, 221-250.
- Patiño, C. (2008). *Estructura Organizativa*. México: Sociedad Editorial Mexicana.
- Plataforma, d. V. (24 de junio de 2006). *Plataforma del Voluntariado de España*. Obtenido de Plataforma del Voluntariado de España:
<http://www.bidelagun.com/wp-content/uploads/plandecomunicacion.pdf>
- Plataforma, d. V. (2006). *Plataforma del Voluntariado de España*. Obtenido de Plataforma del Voluntariado de España: <http://www.bidelagun.com/wp-content/uploads/plandecomunicacion.pdf>
- Portilla, L., Villa, C., & Leonel, M. (2007). LA TEORÍA CIENTÍFICA Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA ACTUAL. *Scientia Technica*, 311-314.

- Portillo, G. (2012). La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. *Razón y Palabra*.
- Rebeil Corella, M. (2008). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Rebeil, M. A., & Ruíz Sandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdes.
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas, teoría y práctica*. México: Limusa.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires - Argentina: La Crujía.
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez, T. (2005). La Comunicación como herramienta de Gestión Organizacional. *Revista Negotium*, 32-48.
- Rivera, R. (2009). *Plan de Desarrollo Institucional*. La Paz: Garza Azul.
- Robbins, S. y. (2009). *Comprotamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires- Argentina: Granica, S.A.
- Senplades. (2011). *Subsecretaría de Planificación Nacional, Territorial y Políticas Públicas*. Obtenido de Subsecretaría de Planificación Nacional, Territorial y Políticas Públicas: <http://www.eloro.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/participacion-ciudadana-planificacion-GAD.pdf>
- Soria, R., & Pérez, A. (2010). *Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: El caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco*. México: ANFECA.
- Tenorio, J., & Pérez, M. J. (2000). *El Éxito Empresarial. Sus Niveles de Análisis y Formas Alternativas para su Evaluación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Troudi, H., Harnecker, M., & Bonilla, L. (2003). *Herramientas para la participación*.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social: Ediciones y Publicaciones .
- Ulloa, N. (2015). *Estudio de un modelo circular ampliado de comunicación organizacional para las instituciones públicas, privadas y ONG de la provincia de Imbabura*. Ibarra: Universidad Santiago de Compostela España.
- Vesga, J. (1-3 de septiembre de 2011). *Gestión de la cultura organizacional*. Cali - Colombia: Universidad de San Buenaventura. Obtenido de <http://editorialbonaventuriana.usb.edu.co/libros/lvirtuales/seminario/index.html>

- Viñes, V., & Gauchi, J. (2015). El Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y Funciones. *Razón y Palabra*, 1-18.
- West, R., & Turner, L. (2005). *Teoría de la Comunicación: Análisis y Aplicación*. Madrid: S.A. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional*. Quito - Ecuador: Abya - Yala.

LINKOGRAFÍA

- Asuero, A. (21 de Abril de 2014). *Comunicación Interna BW*. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de Comunicación Interna BW: <http://www.bwcomunicacion.com/>
- Chávez, B. (25 de Febrero de 2013). *Miami Virtual School*. Obtenido de Miami Virtual School: http://miamivirtualschool.us/contenidos_miami/once_gestion/unidad_3/4.html
- Financiera, E. (2 de marzo de 2010). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>
- Guerra Sotillo, A. (28 de Agosto de 2007). *PromonegocioS.net*. Obtenido de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Molero, A. (octubre - noviembre de 2005). *Plan de Comunicación: concepto, diseño e implementación*. Obtenido de Plan de Comunicación: concepto, diseño e implementación: http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- Ñáñez, J. (8 de junio de 2015). *Web Services*. Obtenido de Web Services: <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/govSOA/plandecom/plandecom-pdf.pdf>
- Plataforma, d. V. (24 de junio de 2006). *Plataforma del Voluntariado de España*. Obtenido de Plataforma del Voluntariado de España: <http://www.bidelagun.com/wp-content/uploads/plandecomunicacion.pdf>
- Plataforma, d. V. (2006). *Plataforma del Voluntariado de España*. Obtenido de Plataforma del Voluntariado de España: <http://www.bidelagun.com/wp-content/uploads/plandecomunicacion.pdf>
- Senplades. (2011). *Subsecretaría de Planificación Nacional, Territorial y Políticas Públicas*. Obtenido de Subsecretaría de Planificación Nacional, Territorial y Políticas Públicas: <http://www.eloro.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/participacion-ciudadana-planificacion-GAD.pdf>
- Vesga, J. (1-3 de septiembre de 2011). *Gestión de la cultura organizacional*. Cali - Colombia: Universidad de San Buenaventura. Obtenido de

<http://editorialbonaventuriana.usb.edu.co/libros/lvirtuales/seminario/index.html>

ANEXOS

ANEXO 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-SEDE IBARRA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE LOS GOBIERNOS PARROQUIALES RURALES
DE SALINAS, AMBUQUÍ, LA CAROLINA Y LITA

Parroquia a la que representa:.....

1. ¿Qué rol cumple el GAD Parroquial en la comunidad?
2. ¿De qué forma se comunican los miembros del GAD Parroquial con la población?
3. ¿Cuál es la metodología que utilizan en los espacios de participación ciudadana?
4. ¿Con qué frecuencia existe interacción con la población?
5. ¿Desarrollan habilidades que permiten mejorar la comunicación, incidiendo de manera efectiva en la población?
6. ¿Cómo es la intervención de la población en los procesos de organización y participación?
7. ¿Qué actividades realizan los miembros del GAD Parroquial para mejorar la relación grupal?
8. ¿Ha detectado que al interior del GAD existe problemas de comunicación? Si existen ¿qué hacen para solucionarlos?

9. ¿A través de qué medios de comunicación se difunde las actividades y proyectos elaborados por los miembros del GAD, para que la población participe activamente de ellos?
10. Estaría de acuerdo en mejorar el proceso de comunicación para efectivizar los procesos organizativos y participativos del GAD Parroquial. ¿Por qué?

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

La presente encuesta tiene como propósito indagar los procesos de comunicación organizacional que manejan los GAD parroquiales de Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita, para el fortalecimiento de los espacios de participación e inclusión de la ciudadanía en la gestión pública de estas instituciones gubernamentales.

INSTRUCCIONES: Muy respetuosamente solicito responder el siguiente cuestionario, marcando una **X** en una opción de cada pregunta, de acuerdo a su realidad.

DATOS GENERALES

Parroquia.....

1. Género:

a) Femenino ()

b) Masculino ()

2. Edad:

a) Menos de 17 ()

b) De 18 a 35 ()

c) De 36 a 65 ()

d) Más de 65 ()

3. Instrucción Académica

a) Primaria ()

b) Secundaria ()

c) Superior ()

d) Ninguna ()

CUESTIONARIO

4. ¿Tiene conocimiento sobre el trabajo que desempeña el GAD parroquial?

a) Siempre ()

b) Casi Siempre ()

c) Nunca ()

d) No sabe ()

5. ¿De qué forma el GAD parroquial le transmite los mensajes sobre los temas de interés colectivo?

a) Notas personales (invitaciones, convocatorias) ()

b) Cartelera informativa ()

c) Perifoneo ()

d) Redes Sociales ()

e) Asambleas ()

f) Otro.....

6. ¿Cómo califica la comunicación que tiene el GAD parroquial con los habitantes?

a) Excelente ()

b) Buena ()

c) Regular ()

d) Mala ()

e) No sabe ()

7. ¿Le parece que los espacios de participación ciudadana que maneja el GAD parroquial son inclusivos, comunicativos e inciden en las decisiones de estas instituciones?

- a) Siempre () b) Casi Siempre () c) Nunca () d) No sabe ()

8. ¿En qué espacios de participación ciudadana y comunicación interviene usted?

- a) Asamblea barrial, parroquial ()
b) Reuniones ()
c) Audiencias entre autoridades y ciudadanos ()
d) Otro..... ()

9. ¿Cree usted que la ciudadanía influye en los procesos organizativos y participativos que impulsa el GAD parroquial?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) Nunca () d) No sabe ()

10. ¿Qué grado de participación tiene usted en el sistema de planificación, organización y comunicación del GAD parroquial?

- a) Alto () b) Medio () c) Bajo () d) No participa ()

11. ¿Usted está de acuerdo con la metodología que utiliza el GAD parroquial en los procesos de participación ciudadana?

- a) Mucho () b) Poco () c) Nada () d) No sabe ()

12. ¿Le parece que las estrategias de comunicación utilizadas por el GAD parroquial permiten la inclusión de la ciudadanía en la gestión pública?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) Nunca () d) No sabe ()

13. ¿Qué medio de información prefiere para enterarse de las actividades que acontecen en la parroquia?

- a) Radio () b) Comunicación directa () c) Comité comunitario ()
d) Afiches – Trípticos () e) Perifoneo () f) Vox populi ()
g) Redes Sociales ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 3

FOTOGRAFÍAS DE VISITA A LAS PARROQUIAS



Reunión de planificación en La Carolina **Fotografía:** GAD La Carolina



Reunión en el GAD Salinas **Fotografía:** GAD Salinas



Diálogo con los habitantes de Ambuquí **Fotografía:** GAD Ambuquí



Conversatorio con los miembros del GAD Ambuquí **Fotografía:** GAD Ambuquí



Reunión con los representantes del GAD **Fotografía:** Lucely Maldonado



Socialización del proyecto de tesis en el quinto nivel de Comunicación Social

ANEXO 4

FICHA DE OBSERVACIÓN

Parámetro	Puntuación			Observación
	1	2	3	
Estructura organizativa de los GAD.		X		Los GAD tienen definida su estructura organizativa, pero es necesario tener una visión mucho más clara del rol que desempeña cada miembro.
Procesos organizativos de los GAD con la ciudadanía.		X		Los GAD promueven procesos organizativos en la ciudadanía.
Nivel de organización de los GAD.		X		
Participación de la ciudadanía en la organización parroquial.		X		La ciudadanía participa en la organización parroquial, pero no en su totalidad.
Estrategias de comunicación.	X			Las estrategias de comunicación que utiliza el GAD no son las adecuadas para promover la confianza en la población.
Diálogo, participación con claridad y transparencia.		X		
Imagen de las organizaciones (GAD).		X		Se requiere mantener la imagen positiva de los GAD.
Comunicación en los procesos de participación ciudadana.		X		

Actualización de información.	X			Los GAD no actualizan la información permanentemente, lo que dificulta que la ciudadanía se informe.
Difusión permanente de la información.	X			
Confiabilidad de la información.		X		
Creación de información de interés colectiva en los GAD.		X		
Relación de los miembros del GAD con la ciudadanía.	X			
Espacios de participación inclusivos y comunicativos		X		Los espacios de participación que promueven los GAD necesitan que se amplíe el diálogo para llegar acuerdos y generar mayor interacción.
Influencia de la ciudadanía en los procesos organizativos y participativos.		X		
Incidencia de la ciudadanía en las decisiones de los GAD.	X			

Elaboración propia.

ANEXO 5

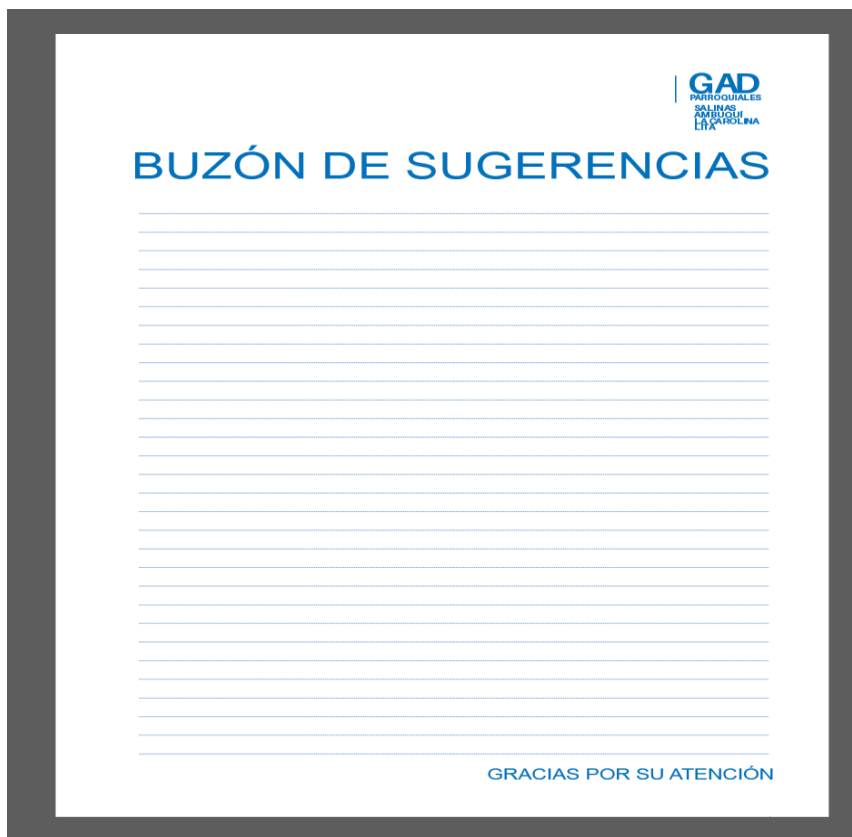
PORTADA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN



Portada del plan estratégico de comunicación para los GAD de:
Salinas, Ambuquí, La Carolina y Lita

ANEXO 6

HOJA PARA EVALUAR LOS SERVICIOS DE LOS GAD



The image shows a white rectangular form with a dark gray border. In the top right corner, there is a logo for 'GAD PARROQUIALES SALINAS, AMBULU, LA CAROLINA, LITA'. Below the logo, the title 'BUZÓN DE SUGERENCIAS' is written in blue capital letters. The main body of the form consists of approximately 25 horizontal blue lines for writing. At the bottom right, the text 'GRACIAS POR SU ATENCIÓN' is printed in blue.

Hoja para escribir sugerencias.



Adhesivo para buzón de sugerencias en los GAD.

GLOSARIO

Comunicación alternativa: comunicación con una perspectiva diferente, constructiva, que busca la inclusión y el cambio social, creada por la ciudadanía y para la ciudadanía.

Comunicación estratégica: comunicación planificada desde una visión estratégica que busca articular las herramientas para alcanzar acciones afirmativas.

Comunicación pública: comunicación orientada a la difusión de información a través de mensajes claros a un público masivo.

Credibilidad: cualidad de ser creíble. Capacidad para convencer a los demás, se basa en la honestidad y confianza.

Distorsión: presentar o interpretar de forma inadecuada los hechos. Deformar la realidad.

Eficacia: capacidad de lograr el efecto planeado con la realización de las acciones.

Eficiencia: uso adecuado de los recursos al cumplir con las metas.

Estructura: distribución ordenada de los componentes de una organización.

Escucha activa: prestar una verdadera atención a lo que los públicos tienen para decir. Escuchar a los colaboradores hace posible una planificación estratégica.

Metodología: mecanismos utilizados para el cumplimiento de las metas.

Motivación: voluntad e interés que tiene una persona para esforzarse y alcanzar las metas.

Participación activa: integración de las personas en los espacios de decisión en los asuntos de interés colectivo.

Planificación estratégica: es un proceso de desarrollo orientado a insertar técnicas para alcanzar las metas fijadas. Contar con una guía para el accionar y visualización del futuro de las instituciones.

Plan de comunicación: soporte que consiente planificar, organizar y llevar a la práctica las acciones planteadas.

Plan estratégico de comunicación: herramienta comunicacional que permite encaminar sus gestiones a través de estrategias efectivas de comunicación.

Radiopasillo: forma de comunicación informal que se presenta en las organizaciones, está relacionado con el chisme o rumor. No es considerado en las instituciones como un canal oficial.

Trabajo en equipo: conjunto de personas que se organizan que poseen objetivos en común, superando las diferencias y consensuando las decisiones.