



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL INTERNA DEL
GADM DE AMBATO EN EL CONTEXTO DE LA CRISIS SANITARIA DEL
COVID-19, PERÍODO ENERO- JULIO 2020.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

Autora:

Evelinne Katherinne Ramirez Mosquera

Tutor:

Mg. Miriam Erazo

Riobamba, Ecuador, 2022

DERECHOS DE AUTOR

Yo, Ramirez Mosquera Evelinne Katherinne, declaro que los criterios emitidos en el trabajo de investigación con el nombre: “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL INTERNA DEL GADM DE AMBATO EN EL CONTEXTO DE LA CRISIS SANITARIA DEL COVID-19, PERÍODO ENERO - JULIO 2020” como también los resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones son de mi autoría. Además, de los textos que pertenecen a otra fuente, están debidamente citados y referenciados. En calidad de autora del presente trabajo de investigación, autorizo a la Universidad Nacional de Chimborazo hacer uso de los contenidos para fines académicos.

Riobamba, noviembre de 2022

Atentamente



Evelinne Katherinne Ramirez Mosquera

DICTAMEN DE CONFORMIDAD



DIRECCIÓN ACADÉMICA
VICERRECTORADO ACADÉMICO



UNACH-RGF-01-04-02.22

DICTAMEN DE CONFORMIDAD DEL PROYECTO ESCRITO DE INVESTIGACIÓN

Facultad: Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas
Carrera: Carrera de Comunicación Social

1. DATOS INFORMATIVOS DOCENTE TUTOR Y MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Tutor: Mgs: Miriam Erazo **Cédula:** 0602735284
Miembro tribunal: Dr. Julio Bravo Mancero, PhD **Cédula:** 0602447005
Miembro tribunal: Mgs: Luis Rene Ávila Solano **Cédula:** 0101963320

2. DATOS INFORMATIVOS DEL ESTUDIANTE

Apellidos: Ramirez Mosquera
Nombres: Evelinne Katherine **C.I / Pasaporte:** 0604318121
Título del Proyecto de Investigación: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL INTERNA DEL GADM DE AMBATO EN EL CONTEXTO DE LA CRISIS SANITARIA DEL COVID-19, PERÍODO ENERO- JULIO 2020"
Dominio Científico: DESARROLLO SOCIOECONOMICO Y EDUCATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIONALIDAD DEMOCRÁTICA Y CIUDADANA
Línea de Investigación: Comunicación y Cultura

3. CONFORMIDAD PROYECTO ESCRITO DE INVESTIGACIÓN

Aspectos	Conformidad Si/No	Observaciones
Título	Sí	
Resumen	Sí	
Introducción	Sí	
Objetivos: general y específicos	Sí	
Estado del arte relacionado a la temática de investigación	Sí	
Metodología	Sí	
Resultados y discusión	Sí	
Conclusiones y recomendaciones	Sí	
Referencias bibliográficas	Sí	
Apéndice y anexos	Sí	



Fundamentado en las observaciones realizadas y el contenido presentado, **SI (x)** / NO () es favorable el dictamen del Proyecto escrito de Investigación, obteniendo una calificación de 10 sobre 10 puntos.



Firmado electrónicamente por:
**MIRIAM ELIZABETH
ERAZO RODRIGUEZ**

Mgs. Miriam Erazo
TUTOR



Firmado electrónicamente por:
**JULIO ADOLFO
BRAVO MANCERO**

Dr. Julio Bravo Mancero, PhD
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
**LUIS RENE
AVILA**

Mgs Luis Rene Ávila
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación en primer lugar lo dedicó a Dios y a la Virgen, que gracias a sus bendiciones he logrado a cumplir con una meta más en mi vida.

A mis padres Bolívar y Narcisa que son mi motor para salir adelante, que con su apoyo constate he logrado concluir con la herencia más hermosa que me pudieron haber dado la culminación de mi carrera profesional, a mis hermanos Danilo y Gabriela por ser parte fundamental en mi vida y ser esa imagen de admiración y motivación para poder conseguir un de mi sueño, por enseñarme de que nunca debo de dejar de luchar por lo que uno más quiere.

A mi novio Santiago que con su amor y confianza he llegado a conseguir esa fortaleza para salir y explorar nuevas metas y objetivos que me haga crecer como persona y profesional.

Evelinne Ramírez M.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y hermanos por el sacrificio, las enseñanzas y valores que me inculcaron, gracias por nunca dejarme rendir y llegar a culminar mis estudios universitarios. A mi Novio y su familia por llegar a ser una parte fundamental en mi vida, por convertirse en mi apoyo para culminar mi trabajo de investigación.

A mis amigos de estudio Jenny, Susana, Fernando y Allison, les agradezco por cada uno de sus consejos, por su apoyo en cada una de mis etapas más difíciles de mi vida universitaria, dándome fuerzas y palabras de ánimo para salir adelante.

A mi tutora una inmensa gratitud por ser mi guía en culminar este proyecto arduo, su paciencia y constancia para guiarme a terminar mi tesis, y convertirse en más que una docente, sino en mi colega en esta nueva etapa de mi vida. De igual manera a cada uno de mis docentes que durante el transcurso de mi carrera me ayudaron a crecer como persona, por inculcarme grandes enseñanzas que me ayudaran en mi profesión.

Evelinne Ramirez M.

INDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

DICTAMEN DE CONFORMIDAD

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I..... 20

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 20

1.1. Planteamiento del Problema20

1.2. Formulación del Problema21

1.3. Justificación.....21

1.4. Objetivos de la Investigación22

1.4.1. Objetivo General..... 22

1.4.2. Objetivo especifico 22

CAPÍTULO II 23

2. MARCO TEÓRICO	23
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	23
2.1.1. Comunicación.....	23
2.1.2. Teoría de la Comunicación	25
2.1.3. Teoría Estructuralista	25
2.1.4. Comunicación Estratégica	26
2.1.5. Comunicación organizacional.....	27
2.1.6. Comunicación Interna.....	28
2.1.7. Estrategias de Comunicación Interna.....	29
2.1.8. Comunicación Formal.....	30
2.1.9. Comunicación Descendente.....	31
2.1.10. Comunicación Ascendente.....	31
2.1.11. Comunicación Horizontal	32
2.1.12. Comunicación Informal	32
2.1.13. Crisis.....	33
2.1.14. Comunicación en Crisis	34
2.1.15. DirCom.....	35
2.1.16. Tipos de crisis.....	36
2.2. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato	37
2.2.1. Reseña Histórica.....	37
2.2.2. Misión.....	38
2.2.3. Visión.....	38
2.2.4. Valores.....	38

2.2.5. Gestión Comunicacional Interna del GADM-Ambato	38
2.2.6. Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato	39
2.3. Variables.....	40
2.4. Operacionalización de Variables	40
CAPÍTULO III.....	42
3. MARCO METODOLÓGICO	42
3.1. Método de investigación	42
3.1.1. Método Científico	42
3.2. Tipo de investigación	42
3.2.1. Según la finalidad	42
3.2.2. Según el alcance temporal	43
3.2.3. Según la profundidad	43
3.2.4. Según amplitud.....	43
3.2.5. Según ccarácter.....	43
3.2.6. Según la Fuente.....	43
3.3. Diseño de la Investigación	44
3.3.1. Población y muestra.....	44
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	45
3.4.1. Técnicas.....	45
3.4.2. Instrumentos.....	45
CAPITULO IV	46

4. Análisis y Discusión de Resultados	46
4.1. Encuestas al Público Interno.....	46
INFORMACIÓN BÁSICA	46
4.1.1. ¿En qué departamento del GADM de Ambato presta sus servicios?	46
4.1.2. ¿Qué cargo desempeña en el GADMA?.....	48
4.1.3. ¿Contaba con correo electrónico institucional entre los meses de enero a julio 2020?.....	49
4.1.4. ¿Por qué medio recibía los comunicados o noticias institucionales?	50
Gestión de la comunicación interna del GADMA.....	52
4.1.5. Al iniciar su trabajo ¿hubo una inducción sobre las actividades que desarrolla el Municipio de Ambato?.....	52
4.1.6. ¿De qué manera califica la inducción recibida?	53
4.1.7. ¿Conoce la misión, visión, valores y políticas internas del GADMA?	54
Implementación del plan de comunicación en tiempos de pandemia	56
4.1.8. ¿Entre los meses de enero a julio de 2020, cómo califica que fue la información proporcionada por el GADMA sobre el comportamiento del covid-19?	56
4.1.9. ¿Por qué medio se le comunicó sobre la suspensión de actividades en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato?.....	57
4.1.10. Durante el tiempo que se suspendieron las actividades presenciales ¿cumplió actividades de teletrabajo?.....	59
4.1.11. ¿Por qué medio recibía disposiciones de sus superiores durante el confinamiento?	60
4.1.12. ¿Cuál piensa que fue el medio más adecuado y efectivo para la comunicación inherente de la suspensión de actividades en el GADMA?	62
4.1.14. Si su pregunta fue afirmativa ¿Cuál fue el nivel de efectividad?	65

4.1.15. ¿Con qué frecuencia recibía información de las disposiciones institucionales y por qué canales se emitían las comunicaciones?.....	66
4.1.16. ¿Qué tipo de comunicación interna se manejó durante el confinamiento en el GADMA?.....	68
4.1.17. ¿Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y cinco la máxima, el grado de interés que tienen las siguientes herramientas de comunicación?	69
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.....	71
4.1.18. ¿Conoce si en su trabajo existe un manual de comunicación?	71
4.1.19. ¿Durante el tiempo de confinamiento por causa del COVID-19, como le calificara a la transmisión sobre las estrategias y políticas de comunicación que manejaría el GADMA?.....	72
4.1.20. Durante el tiempo que usted realizo teletrabajo ¿el departamento de comunicación le mantenía informado de las diferentes disposiciones que coordinaba las autoridades?	73
4.1.21. ¿Cómo le calificaría la actuación del departamento de comunicación en tiempos de COVID- 19?.....	75
4.1.22. ¿Cuál fue el nivel de satisfacción respecto a la comunicación interna del GADM Ambato respecto a la pandemia?.....	76
4.2. Entrevistas Realizadas a Expertos en Comunicación Institucional.	77
4.3. Discusión De Resultados	86
CAPITULO V.....	91
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	91
5.1. Conclusiones.....	91

5.2. Recomendaciones.....	93
CAPÍTULO VI.....	94
6. Propuesta	94
6.1. Elaboración de la Propuesta	94
6.1.1. Idea.....	94
6.1.2. Objetivo.....	94
6.2. Elaboración del Manual de Comunicación.....	94
6.2.1. Ficha Técnica.....	95
6.2.2. Bosquejo del manual.....	95
6.3. Bibliografía.....	96
Anexos	101

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	40
Tabla 2 Fórmula para sacar la muestra	44
Tabla 3 Direcciones Departamentales.....	46
Tabla 4 Cargo que desempeña en el GADMA	48
Tabla 5 funcionarios que contaban con Correo Electrónico Institucional	49
Tabla 6 Medios de comunicación por donde recibían comunicados y noticias institucionales...	50
Tabla 7 Inducción recibida para la integración del personal a la institución.....	52
Tabla 8 Calificación de la inducción recibida.....	53
Tabla 9 trabajadores que conocen los principios institucionales	54

Tabla 10 Calificación de la información proporcionada por el GADMA sobre el comportamiento del Covid-19.....	56
Tabla 11 Medio de comunicaciones por donde se transmitió la suspensión de actividades.....	57
Tabla 12 Personal del GADMA que cumplió con actividades de teletrabajo	59
Tabla 13 Medios por el cual los funcionarios recibían disposiciones.....	60
Tabla 14 Medio de comunicación que se utilizó para transmitir la suspensión de actividades ...	62
Tabla 15 Personal del GADMA que conoció las políticas y estrategias internas durante el tiempo de confinamiento.....	63
Tabla 16 funcionarios que calificaron el nivel de efectividad.	65
Tabla 17 Frecuencia de las disposiciones transmitidas por los diferentes medios de comunicación	66
Tabla 18 Comunicación interna que se manejó durante el confinamiento	68
Tabla 19 Grado de interés que tiene las herramientas digitales	69
Tabla 20 Conocimiento de manual de comunicación institucional	71
Tabla 21 Medidas de comunicación en tiempos de pandemia.....	72
Tabla 22 Disposiciones institucionales difundidas por el Departamento de Comunicación a los funcionarios.....	73
Tabla 23 funcionarios que calificaron al Departamento de Comunicación	75
Tabla 24 Nivel de satisfacción de la comunicación interna durante la pandemia	76
Tabla 25 Entrevista a experto.....	77
Tabla 26 Entrevista a experto.....	79
Tabla 27 Entrevista a experto.....	81
Tabla 28 Casualidades entre expertos encuestados.....	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de GADM-Ambato.....	39
Figura 2 Porcentaje de los funcionarios que forman parte de cada Direcciones	47
Figura 3 Porcentaje de los cargos que desempeñan los trabajadores en el GADMA.....	48
Figura 4 Porcentaje de los funcionarios que contaban con Correo Electrónico Institucional	49
Figura 5 Porcentaje de los medios por donde recibían comunicados y noticas institucionales..	51
Figura 6 Porcentaje del personal que recibió inducción en la institución	52
Figura 7 Porcentajes de calificación de la inducción recibida por personal antes de ingresar al GADMA.	53
Figura 8 Porcentaje de trabajadores que conocen los principios institucionales.....	55
Figura 9 Porcentaje de la Calificación sobre la información proporcionada por el GADMA sobre el comportamiento del Covid-19.	56
Figura 10 Porcentaje de Medio de comunicaciones por donde se trasmitió la suspensión de actividades.....	58
Figura 11 Personal del GADMA que cumplió con actividades de teletrabajo	59
Figura 12 Medios por el cual los funcionarios recibían disposiciones	60
Figura 13 Porcentaje de los medios de comunicación que se utilizó para transmitir la suspensión de actividades.....	62
Figura 14 Porcentaje del personal que conocía las políticas y estrategias internas durante el tiempo de confinamiento.....	64
Figura 15 Porcentajes del nivel de efectividad de los funcionarios.....	65

Figura 16 Porcentaje de los medios más utilizados para la transmisión de disposiciones institucionales.	67
Figura 17 Porcentaje de la comunicación interna que se manejó durante el confinamiento	68
Figura 18 puntuación del grado de interés que tiene las herramientas digitales.....	70
Figura 19 Porcentaje de personas que conocían el manual de comunicación institucional	71
Figura 20 Porcentaje de la calificación sobre los medios de comunicación en tiempos de pandemia.....	72
Figura 21 porcentaje de funcionarios que recibieron información por parte del Departamento de Comunicación.....	74
Figura 22 Porcentaje de la calificación al departamento de comunicación en tiempos de COVID-19.....	75
Figura 23 Porcentaje del nivel de satisfacción a la comunicación interna durante la pandemia. 76	

RESUMEN

Durante el tiempo de confinamiento a nivel mundial, la sociedad migro al uso de herramientas digitales para la obtención de información, educación, entretenimiento y para las instituciones y trabajadores la realización de sus labores por medio del teletrabajo. La presente investigación tuvo como propósito el “Análisis de la gestión comunicacional interna del GADM de Ambato en el contexto de la crisis sanitaria del covid-19, período enero- julio 2020”. Para llevar a cabo esta investigación se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo, a través de la aplicación de encuestas que se generó al público interno, del mismo modo se realizó entrevista a expertos en el tema de la comunicación organizacional; la información recabada ayudo a identificar las principales causas y consecuencias que se genera dentro de la institución durante el tiempo de confinamiento, para solucionar el inconveniente se propone un Manual de Comunicación Interna para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, dicho manual es una guía que permitirá a la institución desarrollar o crear habilidades comunicativas internas con el fin de mantener un adecuado flujo de información al interior de la municipalidad; inclusive este manual proporciona directrices para el manejo adecuado de la comunicación en tiempos de crisis.

Palabras Clave

Comunicación Organizacional – Covid-19 - Estrategias- Comunicación interna - Crisis comunicacional.

ABSTRACT

During confinement worldwide time, society migrated to the use of digital tools to obtain information, education, entertainment and for institutions and workers to carry out their work through teleworking. The purpose of this research was the "Analysis of the internal communication management of the GADM of Ambato in the covid-19 health crisis, period January-July 2020 context". To carry out this research, a quantitative and qualitative analysis was carried out, through the application of surveys that were generated to the internal public, in the same way an interview was carried out with experts on the subject of organizational communication; The information collected helped to identify the main causes and consequences that are generated within the institution during the time of confinement, to solve the problem, an Internal Communication Manual for the Decentralized Autonomous Government of the Ambato Municipality is proposed, said manual is a guide that it will allow the institution to develop or create internal communication skills in order to maintain an adequate flow of information within the municipality; Even this manual provides guidelines for the proper management of communication in times of crisis.

Keywords: Organizational Communication - Covid-19 - Strategies- Internal communication - Communication crisis.



Firmado electrónicamente por:
**ALISON TAMARA
VARELA PUENTE**

Revisado por el docente: Alison Tamara Varela Puente
CI: 0606093904

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna ha llegado a ser el pilar fundamental de una institución, durante los últimos años ha venido tomando una mayor relevancia para el mejoramiento y desarrollo de una entidad; debido a la pandemia generada por la COVID-19, y tras las declaraciones de suspensión de actividades emitidas por el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional, en unión con la Presidencia de la República y el Ministerio de Salud Pública, se adoptó la disposición de mantener en confinamiento a todo el país, proporcionando como resultados que los directivos de cada institución crearán estrategias y herramientas que permitirán mantener una comunicación estable, y al mismo tiempo mantener informados a los trabajadores que se encuentran en una nueva modalidad de trabajo desde el homeoffice.

En la presente investigación, mediante el análisis de la gestión comunicacional interna del GADM de Ambato, se pretende verificar si la institución contó con metodologías o directrices para enfrentar y difundir información generada durante la crisis sanitaria del Covid-19 entre enero y julio del 2020; adicional a esto se busca determinar si la información ha sido publicada oportunamente, si es de utilidad, si llegó a todo el personal por medio de canales formales de comunicación; y si fue transmitida en orden jerárquico como lo manifiesta el organigrama institucional. Es importante mencionar que la comunicación de la entidad funciona a través de los siguientes mecanismos: correo institucional, pizarra informativa, comunicados, uso de documentos comerciales conocidos como memorándum y reuniones de trabajo.

La teoría que sustentó esta investigación es la estructuralista, manifiesta que la sociedad se constituye mediante reglas y normativas determinadas, el estructuralismo sostiene que la comunicación se debe estudiar mediante la construcción de estructuras jerárquicas que permitan descubrir las relaciones que se forman dentro de la institución. La metodología que se aplicó es

la cuali-cuantitativa, en donde se utilizó los siguientes instrumentos: encuesta se lo realizó al personal de la municipalidad de Ambato, y, entrevistas que fueron hechas a experto en el tema de comunicación organizacional; los resultados que nos arrojó la información recabada fueron analizadas y procesadas, mediante métodos estadísticos que permitieron demostrar y validar los objetivos planteados.

El proyecto de investigación se encuentra establecido por seis capítulos. En el primer capítulo se presenta los objetivos tanto general como específico, el planteamiento del problema, y la justificación de la investigación; seguido del segundo capítulo el cual está conformado por el marco teórico con su respectiva fundamentación de autores que tratan temas de comunicación organizacional, comunicación interna, crisis comunicacional, sobre el cual se sustenta este análisis; en el tercer capítulo se indica la metodología aplicada a esta investigación sobre el análisis de la comunicación interna en tiempos de Covid-19; en el cuarto capítulo se presenta los resultados de la investigación, su análisis e interpretación y la discusión de resultados; el quinto capítulo encontramos las conclusiones y recomendaciones; finalmente, el sexto capítulo contiene la propuesta comunicacional, y el manual de Comunicación Interna del Gobierno autónomo Descentralizado Municipal de Ambato.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

La comunicación interna es un proceso esencial para el personal que labora en una institución pública, nace como respuesta a las diferentes necesidades del entorno, y de este modo asegurar el desarrollo de su posicionamiento institucional; dentro del proceso comunicacional existen diferentes áreas de interrelación e interacción que refuerzan las relaciones de los empleados.

Por la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 en marzo de 2020, a nivel mundial varias instituciones, municipios, escuelas, entre otros; vieron la necesidad de seguir sus actividades administrativas internas por medio de teletrabajo, es así que, en la Municipalidad de Ambato mediante resolución Administrativa Interna, se comunicó a los funcionarios de la institución la suspensión de todas las actividades presenciales en todas las dependencias, salvo los de primera necesidad, por ende el departamento de comunicación difundió las decisiones institucionales generadas por la crisis sanitaria mediante algunos de los canales oficiales de comunicación.

Por la falta de estrategias y el desconocimiento de canales oficiales por parte de muchos funcionarios excluían la información sobre esta normativa y cómo sería el manejo de la comunicación interna durante el tiempo de confinamiento; el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato comenzó a crear una crisis comunicacional en donde los empleados establecieron una brecha de desinformación sobre las estrategias y decisiones institucionales que manejaría el GADMA en estos seis primeros meses.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del cantón Ambato gestionó la comunicación interna en el contexto de la crisis sanitaria del covid-19, desde enero-julio 2020?

1.3. Justificación

Con la finalidad de conocer la problemática institucional referente al manejo de la comunicación interna, en la presente investigación se pretende determinar el impacto que tuvo las decisiones tomadas por las autoridades durante el confinamiento generadas por el Covid-19, así como verificar si los canales de comunicación internos tanto oficiales como no oficiales fueron eficaces en el período comprendido de enero – junio 2020, de la misma manera se pretende determinar si el orden jerárquico que se refleja en el orgánico funcional del GADMA, cumplió con la difusión correcta de la información.

Una vez que se cuente con los resultados obtenidos mediante las herramientas aplicadas en la investigación, se propone realizar un plan de comunicación interna, que le permita a la municipalidad de Ambato difundir su información con mayor precisión y eficacia a todos sus funcionarios; en este manual se pretende incluir directrices para el manejo de la comunicación en tiempos de crisis.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar la gestión de la comunicación interna del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, en el contexto de la crisis sanitaria del covid-19, período enero- julio 2020.

1.4.2. Objetivo específico

- Identificar las estrategias de comunicación interna existentes en el Gobierno Autónomo Municipalidad de Ambato.
- Determinar las estrategias de comunicación interna utilizadas durante la crisis sanitaria del COVID-19, desde enero hasta junio 2020, en el Gobierno Autónomo Municipalidad de Ambato.
- Proponer un manual de comunicación interna para el Gobierno Autónomo descentralizado Municipalidad del Cantón Ambato, que incluya directrices para aplicar en casos de crisis.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para el desarrollo de la investigación es importante contar con el sustento teórico de autores que avalan las diferentes teorías y conceptos que aquí se proponen para la realización de este trabajo. Por lo tanto, a continuación, desarrollamos conceptos importantes que contribuirán al Análisis de la Gestión Comunicacional Interna del GADM de Ambato en el Contexto de la Crisis Sanitaria del COVID-19, período enero- julio 2020.

2.1.1. Comunicación

La comunicación es uno de los aspectos más importante del ser humanos, a través de ella ha sido posible el desarrollo de la sociedad, por medio de esta acción se puede transmitir mensajes, intercambiar ideas o pensamientos que ayudará a fortalecer las conexiones familiares, sociales y laborales; el dominio de la lengua y el lenguaje son dos actividades fundamentales que sirve para mantener un manejo correcto de la comunicación entre dos o más individuos, instaurando de esta manera capacidades de organización.

Linares (2016) manifiesta que la comunicación es un proceso interpretativo, la forma en cómo se realiza esta actividad depende de la cultura, la experiencia previa y el contexto en que se da dicha acción. Los individuos intercambian, procesan y dan sentido a la información que se le proporciona en ese momento (p.125).

La comunicación es una herramienta que está encaminada a la transmisión de información, por donde se pretende emitir ideas, mensajes, opiniones o simplemente establecer puntos de vista, en la actualidad existe varias formas de transmitir una información; es por eso que la comunicación dentro de una institución juega el papel más importante, ya que se convierte

en el eje fundamental para el manejo y desarrollo de la organización, y por medio de esta herramienta llegar a visualizar nuevas perspectivas para la creación de estrategias que ayude al manejo adecuado de la comunicación.

De acuerdo con Fernández y Calguera (2008) manifiestan que la comunicación es un proceso interpretativo a través del cual los individuos se relacionan en grupos y organizaciones de esta manera estableciendo mensajes que le permitirán adaptarse a su entorno en el que se encuentra (pág. 15).

Para que la comunicación se desarrolle de una manera exitosa, existen modelos de comunicación adecuados que son esquemas teóricos que ayudan a transmitir información, pensamiento o conceptos que se relacionan con dichos procesos, se los elaboran para facilitar su análisis y comprensión a la hora de difundir algún mensaje, informe o toma de decisión dentro de una institución. Existen elementos básicos que forman parte de una comunicación veraz y efectiva entre los funcionarios de una institución y entre ellos encontramos los siguientes:

Emisor. Es la persona encargada de compartir y codificar la información o idea en particular, es decir, es el encargado de iniciar la comunicación transmitiendo un mensaje a través de signos lingüísticos, que son enviados por medio de un canal hacia el receptor.

Receptor. Es la persona encargada de recibir, interpretar y decodificar el mensaje que es enviado por el receptor, a través de un proceso comunicativo, una vez analizada la información el receptor puede o no dar una respuesta, convirtiéndose así en un emisor.

Mensaje. Es la información, idea, opinión o comentario que el emisor transmite al receptor por medio de un canal, los mensajes están compuestos por códigos lingüísticos, que son reconocidos tanto por el emisor como el receptor.

Canal. Es el medio por el cual se lleva a cabo el acto comunicativo, por donde se puede intercambiar idea, transmitir mensajes u opiniones entre el emisor con el receptor o receptores de una manera efectiva.

2.1.2. Teoría de la Comunicación

El desarrollo de la comunicación desde un inicio ha sido un fenómeno constante de estudio y análisis a través de mecanismos metodológicos, con el fin de conocer cada uno de estos procesos y de los diferentes efectos que producen en los individuos o colectivos sociales.

La teoría de comunicación es la encargada de realizar estos estudios y verificar la capacidad que tiene un sujeto a la hora de establecer relaciones con el medio que lo rodea, mediante el intercambio de ideas, comentarios, mensajes o información sobre un tema en específico. Es decir, que esta teoría se destaca por poner de manifiesto el mecanismo y la forma de cómo se inicia una comunicación.

2.1.3. Teoría Estructuralista

La teoría estructuralista nace a finales de los años 50, por un grupo de sociólogos que se dedican al estudio del comportamiento y las necesidades del ser humano; en cuanto al estructuralismo de la administración este se dedica a la consolidación de la institución como una unidad social grande y compleja, donde interactúan varios grupos sociales que comparten los objetivos que tiene planteado la organización, y por medio de esto tener una mejor estructura en la entidad.

Para Solano y Yachi (2016) la corriente estructuralista pretende equilibrar los recursos de la institución, tomando en cuenta la estructura jerárquica que se mantiene en la entidad y del recurso humano que forman parte de la misma, teniendo en cuenta tanto la comunicación formal como informal que se conserva dentro y fuera del establecimiento, el objetivo primordial de esta

teoría es el analizar los problemas internos y externos que puedan existir en la organización, prestando mayor atención a la autoridad y la comunicación que mantiene (p.5).

2.1.4. Comunicación Estratégica

Para poder cumplir los objetivos de una institución, se requiere de una buena gestión comunicacional, para llevar a cabo esta acción se debe planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar todas las actividades que se formen dentro de la institución y de esta manera poder asegurar el éxito de la entidad.

Según Scheinsohn (2010) comenta que la comunicación estratégica “procura delinear una estrategia global en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas, así como un sistema integrador, sinérgico y coherente” (p. 19).

En cambio, que para Cáceres (2011) la comunicación estratégica:

Se produce cuando intervienen varios personajes donde tienen que tomar decisiones, ante las acciones que se genera dentro del contextos sociales dando un logro ante el objetivo asignado, optando entre varias alternativas de acción, por ejemplo: a qué audiencia, qué mensaje, cómo es el mensaje, cuándo y por qué medios se transmite. Mediante la valoración de dichas alternativas, y la elección de una de ellas, se ejecuta, controla y evalúa la comunicación estratégica. (p.9)

En la actualidad los expertos en comunicación social tienen un papel muy importante dentro de una institución, ya que son los responsables de manejar, establecer, evaluar; plantear objetivos, políticas, estrategias, acciones y la toma de decisiones para el correcto funcionamiento de la comunicación que se maneja dentro de las entidades. La comunicación estratégica en una organización es considerada como un pilar fundamental para la formación y desarrollo de la entidad corporativa.

2.1.5. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es aquella que se encuentra establecida por la institución, y es considerada como un pilar fundamental que forma parte de su cultura y normas; debido a esto existe una comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles como: los jefes con sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización; manteniendo así presente que la comunicación que se realiza con los funcionarios de la entidad deben ser temas acordes a sus funciones e intereses.

Para Van-Riel (2018) nos dice que la comunicación organizacional crea distintos modos de comunicarse dentro de una institución, este proceso está diseñado para intercambiar, establecer, difundir, comunicar ideas e información que solo se lo se puede abordar al interior de la entidad; para que de este modo se pueda facilitar el cumplimiento de los diferentes objetivos y deberes que fortalezcan a la organización (p. 146).

La comunicación organizacional dentro de una entidad es considerada como una técnica, que trabaja con todas las áreas departamentales para facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se proporciona entre los colaboradores de la institución, de este modo poder generar actividades que ayude a establecer un clima de trabajo idóneo para los funcionarios de la institución.

De esta manera Lasprilla y Varela (2021) manifiestan que la comunicación organizacional es la unión que nace de la interacción dialógica entre los miembros de una misma organización, donde el objetivo principal es la búsqueda de un bien común y no solo en beneficio de la entidad, tomando en cuenta el bienestar y la calidad de vida de sus trabajadores (p.10).

Dicho de otro modo, la comunicación organizacional es la estructura que mantendrá en pie a una organización y al crecimiento de esta; en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato el público interno que forma parte de las de las diferentes áreas

departamentales mantienen una comunicación de manera: ascendente, descendente, horizontal con temas de interés que de una u otra manera están involucrados con el fortalecimiento del cantón.

2.1.6. Comunicación Interna

La comunicación interna tiene su origen dentro de una institución a mediados de los años setenta, época en donde comenzó la creación de organigramas y actividades que se encontraba a cargo del departamento de recursos humanos de esa época. Esta comunicación está dirigida a miembros de la empresa, institución u organización con la finalidad de que los empleados tengan conocimiento de: políticas, normas, reglamentos, estatutos, derechos y obligaciones que corresponde a cada área departamental, la difusión de información se lo realiza por medio de los canales de comunicación formales que forman parte de la entidad, la transmisión de información puede ser de manera ascendente o descendente, pero siempre enfocado en el mismo objetivo.

La comunicación interna son acciones que están dirigidas al público que es parte de la organización, se emplea mediante estrategias, programas y canales de comunicación oficiales de la entidad, por medio de estas se pueda lograr una buena relación entre el personal y los directivos, donde el objetivo principal deba ser integrar, motivar, comprometer y movilizar al público interno Graverán (2017).

Para algunos autores la comunicación interna es:

Un conjunto de actividades comunicacionales desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de una buena relación con los miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados; contribuyendo a su vez al logro de los objetivos organizacionales. (Cuenca y Verazzi2019)

En cambio, para Yerovi (2017) resalta que la comunicación interna responde a las diferentes necesidades, a la motivación de los empleados, de igual forma mejorar la satisfacción personal del funcionario, de este modo ayudar a la convivencia entre los colaboradores manejando un clima de trabajo estable y sano, donde el personal de la institución rinda de la mejor manera en sus funciones. (p.180)

2.1.7. Estrategias de Comunicación Interna

Las estrategias de comunicación interna son herramientas que ayudarán al manejo adecuado de la comunicación al interior de la institución, estas estrategias están enfocadas para mejorar la transmisión de mensajes, ideas u opiniones por medio de canales previamente establecidos dentro de la institución; con el propósito de que los funcionarios se palpen de las acciones o situaciones que está aconteciendo en la organización, y que por medio de esta acción llegar a estimular una actitud de compañerismo e identificación con la municipalidad.

Para los expertos Cruz y Jácome (2018) en su artículo manifiestan que:

La comunicación interna requiere de la creación de estrategias comunicacionales adecuadas fundamentadas en las normas de interacción, intervención e integración; plasmada en la cultura empresarial mediante los medios y bases que ayudara a la estimulación de valores, sentimiento de integración, unión, armonía interna, transparencia, implicación y elevados niveles de cooperación de los públicos internos; con el objetivo de incrementar los niveles de implicación. (p.6)

Por lo tanto, las estrategias de comunicación son un conjunto de acciones que permitirá plantear objetivos en torno a la imagen de la institución, se debe tomar en cuenta que la implementación de las estrategias debe estar presentes y desarrolladas en un manual de comunicación en donde se encuentren detalladas cada una de las normas y actividades que

ayudarán al mejoramiento de la comunicación en la institución y de este modo llegar a manejar la información de una manera adecuada y veraz.

2.1.8. Comunicación Formal

La comunicación formal es toda información que se genera dentro de una institución y es transmitida por canales como su nombre mismo lo dice formal y legalizados por las autoridades competentes de la entidad; esta comunicación tiene un orden jerárquico en el cual está contemplado en el organigrama de la entidad y puede ser transmitida por medio de: murales, intercomunicadores, llamadas telefónicas, circulares, correo electrónicos institucionales, memorandos, cartas, oficios o por medio de reuniones con el equipo de trabajo.

León y Mejía (2011) comenta que la comunicación “formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa” (p.40).

En cambio, que para este autor comentan que la comunicación formal es “un estilo comunicativo que se utiliza en los contextos profesionales e institucionales, es un método reglado en el que no se admiten palabras de ámbito coloquial, pues el tono utilizado ha de ser siempre culto y aséptico” (Martínez, 2020).

Esta comunicación ha venido a formar parte de la estructura jerárquica de una organización, ya que permite difundir por medio de canales formales establecidos para la transmisión de información relevante que concierne a la institución y a sus empleados, esto se lo realiza mediante protocolos previamente establecidos por la municipalidad manteniendo de esta manera una organización estable.

2.1.9. Comunicación Descendente

Esta comunicación se lo realiza desde arriba hacia debajo de una manera jerárquica, es decir, son los directores los responsables de transmitir la información hacia los colaboradores que son parte del departamento que el superior lidera, esta acción se lo puede realizar de manera oral o escrito, según la importancia que tenga el comunicado que se desee transmitir.

Para Baca y Morales (2019), confirman que la comunicación descendente surge desde la cabeza de la empresa es decir desde el departamento con mayor jerarquía hasta los niveles inferiores, esta comunicación es considerada como una herramienta que permite dirigir correctamente el desarrollo de las actividades que se ejecutan en la organización, con la finalidad de transmitir: instrucciones, órdenes, avisos o alguna información, que con lleven a conseguir los aspectos necesarios para el cumplimiento de las actividades. (p.14)

2.1.10. Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente es cuando un empleado trata de comunicarse con uno de sus superiores en el área, o algún funcionario que se encuentre por encima de él; la información que se transmite por medio de esta comunicación va siempre con dirección de abajo hacia arriba; dicha comunicación también ayuda a conocer el clima laboral y la situación que se genera entre los empleados (Martínez, 2020)

De la misma forma lo ratifica, Baca y Morales (2019) quienes manifiestan que la comunicación descendente surge de los niveles bajos de la institución, su recorrido nace en los colaboradores y va siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales, hasta llegar a la alta dirección de la institución. (p.15)

2.1.11. Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal se presenta entre miembros de un mismo nivel jerárquico pero que colaboran en diferentes o en la misma área de la institución, esta comunicación se da con el objetivo de llevar a cabo un intercambio de ideas, información, comentarios y de esta manera mejorar la calidad de trabajo y clima laboral entre los miembros de la organización. Se lo realiza través de reuniones entre jefes departamentales, juntas de accionistas, informes, asamblea de trabajadores, etc.

Nomberto y Pérez (2018) comenta que la comunicación horizontal es la que se establece entre personas o grupos departamentales que pertenece a la organización, estos miembros ocupan el mismo rango jerárquico en el organigrama y su comunicación es un poco más abierta y menos formal, el principal objetivo de este tipo de comunicación es para coordinar funciones, compartir información o ideas relevantes que ayuden para el desarrollo de la actividad, casi siempre se trabaja con personal de diferentes áreas (p.34)

2.1.12. Comunicación Informal

Este tipo de comunicación está basada en las relaciones personales de los colaboradores con otras personas, dicha comunicación es libre de formalidad organizativa o reglas; la comunicación informal es muy rápida y sencilla de transmitir una información, por esta razón los empleados buscan estas herramientas para el uso diario de sus actividades laborales.

Carrillo (2013) manifiesta que la comunicación informal es el intercambio de información que se desarrolla entre los integrantes de una organización de forma espontánea, independientemente de los puestos o niveles jerárquicos establecidos por el organigrama formal; esta comunicación se caracteriza por no seguir ninguna clase de procedimientos o normas a la hora de interactuar, se puede llevar a cabo de manera interna o externa de la institución y puedo

o no estar relacionada con actividades laborales, se lo puede llevar a cabo mediante conversaciones, comentarios en la transmisión de ideas u opiniones (p.24).

2.1.13. Crisis

La crisis que se da en una organización es un cambio brusco que llega a modificar de manera significativa el desarrollo de la empresa, esta acción puede darse de una manera física o simbólica que puede afectar de manera directa o indirecta a la imagen y reputación de la entidad, existen crisis que varían dependiendo de la institución, para mucha una crisis puede ser una oportunidad para mejorar, innovar, desarrollar estrategias que ayuden para el crecimiento y evolución de una manera sana. La definición dada por Merino (2016) manifiesta que una crisis es “una reacción negativa en la gestión de los procesos de la empresa conlleva a una posible desmejora de imagen y bajos ingresos” (p.7).

Es importante indicar que, la crisis es considerada como una circunstancia en que las actividades de una institución se ven interrumpidas de una manera abrupta, generando cambios en el clima laboral y provocando acciones positivas o negativas dentro de la entidad (Pasquino, 1993).

Dentro de la institución durante el tiempo de confinamiento se ha forjado momentos tensos durante las actividades de teletrabajo, en comparación con las actividades que se realizaban de manera presencial, para varios funcionarios existió acciones que fueron muy exigentes, sus obligaciones de trabajo incrementaron a una manera inexplicable, durante el tiempo de la emergencia sanitaria el horario de un empleado de la municipalidad supero las 8 horas de trabajo.

Podemos concluir diciendo que una crisis es un evento inesperado, que suprime la cotidianidad de una institución, causando situaciones que perjudiquen la estabilidad de la

empresa, su imagen corporativa, la reputación de una manera inmediata y el clima laboral de los trabajadores.

2.1.14. Comunicación en Crisis

La comunicación en crisis se entiende como una gestión estratégica de un conjunto de técnicas que las empresas adoptan para compartir información en un momento crítico, es generar canales que ayude a la distribución de los contenidos de una manera adecuada, y de este modo el ambiente en la institución no llegue a ser incómodo para los funcionarios.

La definición aportada por Pérez manifiesta que la comunicación en crisis:

Es una situación grave que afecta a la empresa o institución en alguna de sus funciones con el propósito de seguir escalando la crisis de manera potencial con el fin de perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés, generando un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad. (Pérez, 2003)

El concepto que manifiesta Herrero (1998) sobre la comunicación en crisis es:

La capacidad de reducir o prevenir las diferentes amenazas de riesgo e incertidumbre respecto al futuro de la empresa, de esta forma se debe capacitar a los trabajadores y asumir de manera rápida las diferentes acciones de comunicación necesarias que ayudaran a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre la imagen y reputación corporativa (p,38).

Se debe tomar en cuenta que cualquier crisis que surja en la institución, no puede solucionarse si no se mantiene una comunicación estable en la organización, ya que la comunicación es considerada como un pilar fundamental de la empresa, y es la herramienta que

ayudará a combatir el problema y de este modo recuperar el control de la situación, y de esta manera reducir el riesgo de que la imagen institucional se vea afectada.

2.1.15. DirCom

El Dircom son las abreviaturas del director del departamento de comunicación de una organización, es el encargado de crear y definir estrategias comunicacionales, que mediante la ejecución ayudará para el desarrollo de la entidad; también este profesional de la materia es el delegado de minimizar los problemas o crisis que surja en la institución.

Según Costa (2013), el DirCom, es un profesional de la comunicación, que por medio de herramientas y estrategias trabaja a nivel general de la empresa, formando parte de todos los departamentos que conforma la institución, logrando así una concesión con los *stakeholders* y que por medio de esto exista un clima laboral estable (p 6)

El DirCom es la persona encargada de proponer dos elementos claves para el éxito de sus funciones dentro de la organización. En primer lugar, se encuentra la reducción de una comunicación direccional, es decir que ahora se convierta en bidireccional en donde los *mass medias* ya no sea una simple difusión de mensajes, si no que se convierta en una acción en donde se involucre la opinión del público objetivó y el contexto en donde se desenvuelve. En segundo lugar, el DirCom no limita la comunicación exclusivamente al cliente, sino que extiende a todo el público que conforma la institución y puede representar un apoyo a la entidad (Santillan, 2021, p. 18)

El DirCom determina en donde promover la comunicación efectiva entre los miembros de la organización y el público externo, es el encargado de supervisar los procesos de la organización en cuanto a comunicación interna, logrando de esta manera mantener una comunicación estable. Durante muchos años, el director del departamento de comunicación se lo

consideraban como un funcionario encargado solo de coordinar la información dentro de la organización, pero en los últimos años ha venido adquiriendo otras funciones en las empresas, ahora el DirCom es el encargado de tomar, cambiar decisiones y establecer estrategias que se llevará a cabo en la entidad, igualmente es el responsable de elaborar los protocolos que se deberá utilizar para la difusión y transmisión de información, por último el Director de Comunicación es el delegado de precautelar el bienestar de toda la entidad.

2.1.16. Tipos de crisis

Para manejar de una manera adecuada la crisis comunicacional es necesario identificar cuáles son las causas más probables que la institución sea capaz de sufrir un daño, ya sea de manera directa o indirecta, se debe tomar en cuenta que un problema en la organización siempre estará presente en cualquier área, a cualquier hora y en cualquier momento; por lo tanto, el DirCom debe prevenir estas situaciones para que dentro de la entidad no se genere una crisis y manejarlo de una manera responsable.

Para Saura (2010) comenta que la crisis que se puede desarrollar dentro de una organización va desde los accidentes industriales, problemas ambientales, huelgas, filtraciones a la prensa, problemas con la administración y actos terroristas, enfermedades, problemas financieros, tráfico de influencias, etc. La crisis interna se puede clasificar de muchas maneras posible lo importante es que una vez que se hayan analizado las crisis estas sean clasificadas por niveles según su afectación en la institución y entender lo que sucede en cada uno de los problemas (p. 6).

Para el análisis de una crisis institucional se lo puede medir mediante los colores de un semáforo, en donde este nos ayudará analizar la gravedad de la situación que está atravesando la organización, con el estudio previamente hecho de las posibles catástrofes el DirCom podrá

aplicar las estrategias adecuadas para poder conllevar esta situación al éxito. Los niveles de crisis se los clasificará de la siguiente manera:

- Rojo: crisis con mayor gravedad
- Amarillo: Nivel de crisis intermedia
- Verde: Crisis de menor gravedad, fácil de manejar

2.2.Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

En el portal del GAD Municipalidad de Ambato se da a conocer su reseña histórica, misión, visión y los valores de la entidad, que se detallan a continuación:

2.2.1. Reseña Histórica

El primer Comisario Municipal de Ambato fue Don Tomas Sevilla a quien se le atribuye la denominación de alcalde al primer Personero la apertura de la principal calle de la ciudad conocida actualmente con la denominación de Bolívar.

En el año de 1945 la Décimo Quinta Asamblea Nacional Constituyente, decide dar la denominación de alcalde al primer personero Municipal, a través de elecciones, nombrando al Sr. Alfredo Coloma por un periodo de dos años, a partir del mencionado año y por elecciones populares, se cuenta con alcaldes en el cantón.

En el 2011 con la ordenanza de Denominación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato se resolvió denominar al Gobierno Cantonal de Ambato como Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, pudiendo también identificárselo como GAD Municipalidad de Ambato o por las siglas GADMA.

(GAD Municipalidad de Ambato, 2020)

2.2.2. Misión

El GAD Municipalidad de Ambato es una institución que promueve el desarrollo sostenible del cantón, a través de la prestación de servicios accesibles, óptimos y oportunos, la implementación de políticas públicas incluyentes, la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios, el uso de tecnologías, y el fomento de la participación ciudadana, para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. (GAD Municipalidad de Ambato, 2020)

2.2.3. Visión

Al 2023 el GAD Municipalidad de Ambato será la institución formuladora y ejecutora de acciones que permitan hacer de Ambato un cantón seguro, digital, resiliente, inclusivo, sostenible, y saludable, con servicios de calidad; generadora de políticas que posicionan al cantón a nivel nacional como polo de desarrollo comercial y productivo, fundamentada en el capital intelectual y en el uso eficiente y transparente de sus recursos. (GAD Municipalidad de Ambato, 2020)

2.2.4. Valores

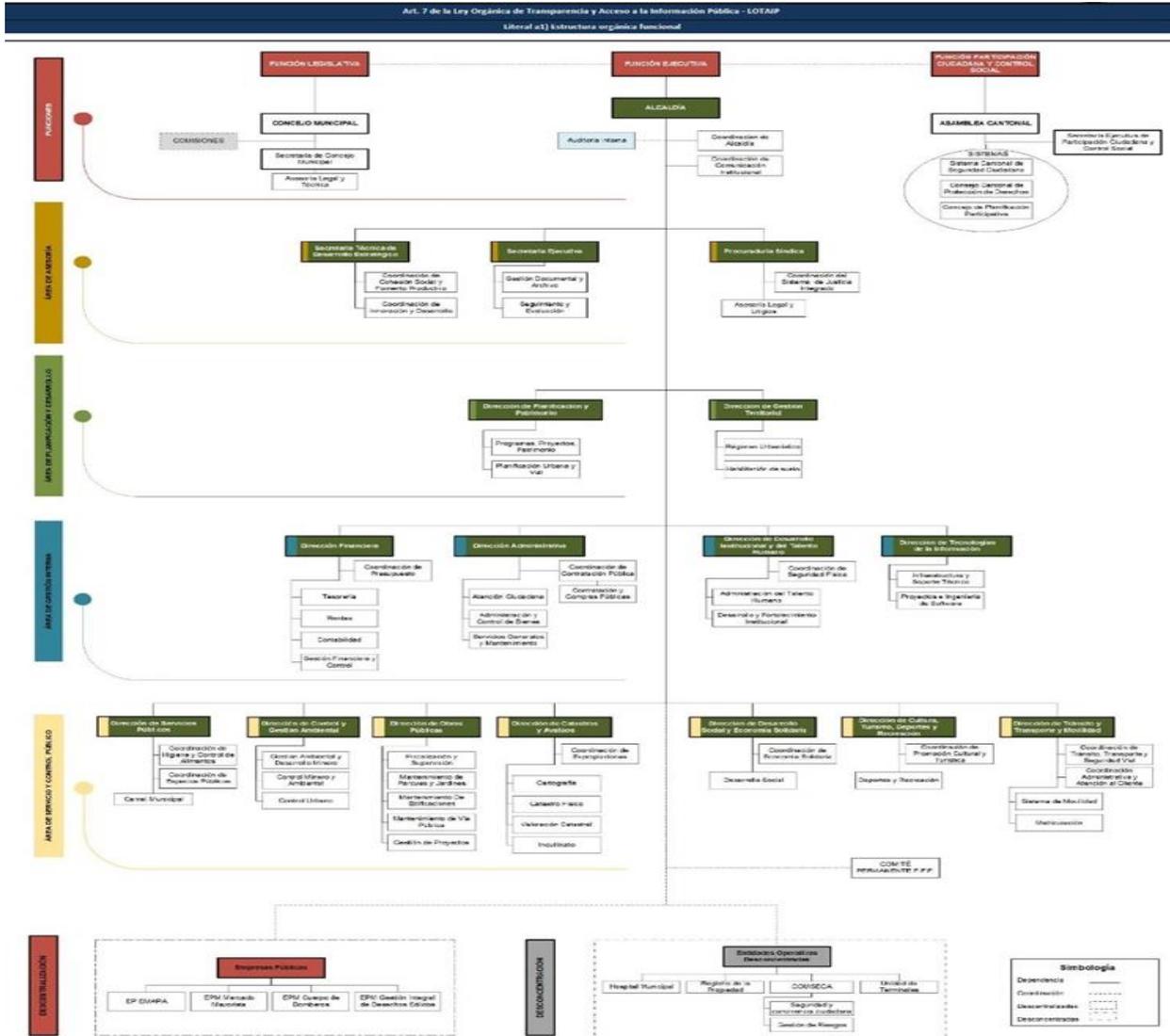
Los valores que la Municipalidad de Ambato tienen en su entidad son: “Compromiso”; “Solidaridad”; “Honestidad”; “Respeto”; “Dialogo participativo”; “Responsabilidad” y “Justicia” (GAD Municipalidad de Ambato, 2020)

2.2.5. Gestión Comunicacional Interna del GADM-Ambato

“La Dirección de Comunicación Institucional se encarga de diseñar, coordinar y ejecutar estrategias comunicacionales dirigidas a la ciudadanía y fortalecer la comunicación interna al fin de generar una cultura de información oportuna y efectiva” (GAD Municipalidad de Ambato, 2020).

2.2.6. Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato

Figura 1 Organigrama de GADM-Ambato



NOTA. La imagen representa al organigrama estructural del gobierno autónomo descentralizado municipalidad de Ambato. Tomado de GAD Municipalidad de Ambato [Imagen], por el Gobierno Autónomo Descentralizado Ambato, 2020, (<https://n9.cl/6r6aj>). Todos los derechos reservados © 2020.

2.3. Variables

- **Variable independiente:** Gestión comunicacional interna
- **Variable dependiente:** GADM período enero- julio 2020

2.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variables	Definición	Categorías	Indicadores
<p>Variable independiente</p> <p>Gestión de comunicación interna</p>	<p>Oyarvide H., Reyes, E., y Montaña, M. (2017) la gestión de la comunicación interna ayuda a optimizar el flujo de información, comunicación y las relaciones humanas que existen entre las diferentes áreas de trabajo y el personal que forma parte de la entidad; de este modo contribuir a la participación actividad del público objetivo, el fortalecimiento de los valores, el buen clima laboral a la hora de formar equipos de trabajo (p 300).</p>	<p>Planificación de la comunicación estratégica</p> <p>La implementación del plan de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Objetivo • Políticas • Estrategias • Flujo de la información: (comunicación Ascendente, descendente, horizontal)

		Procesos comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de comunicación (Formal, informal, entre otras)
Variable dependiente GADM Ambato período enero- julio 2020	Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, son las instituciones que forman parte de la organización territorial del Estado Ecuatoriano y están regulados por la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD). Los GAD son instituciones que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. (Miranda, 2022, p. 7)	Identidad corporativa Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Valores Institucionales Liderazgo Toma de decisiones Innovación

Elaborado por: Evelinne Ramírez (2020)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Método de investigación

Para la realización de esta investigación, se consideró tomar en cuenta al método científico, ya que nos permitirá adquirir la información que ayudará para el desarrollo del conocimiento de una manera crítica, científica; precisando objetivos claros y concretos, recolectando información confiable y pertinente.

3.1.1. Método Científico

En esta investigación se presentan nuevos conocimientos sobre el manejo de la comunicación interna en las organizaciones, ya que nos permite estudiar fenómenos científicos y sociales para establecer las relaciones que existe entre ellos es por esa razón que la investigación tiene el carácter científico.

Para los autores Hernández, Fernández, y Baptista, (2010) manifiestan que: “el método científico es un modelo general de acercamiento a la realidad, una especie de pauta o matriz que es muy abstracta y amplia” (p.236)

3.2. Tipo de investigación

Para alcanzar los objetivos propuestos, este trabajo de investigación se fundamentó en los siguientes tipos de investigación:

3.2.1. Según la finalidad

Aplicada: En esta investigación se elaboró un plan de comunicación interna, que fortalezca a la comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y estrategias adecuadas para sobre llevar las diferentes emergencias comunicacionales.

3.2.2. Según el alcance temporal

Sincrónica: Se busca conocer cómo se manejó la comunicación durante el periodo de confinamiento a causa de la crisis sanitaria que atravesó el país durante el periodo enero - junio 2020.

3.2.3. Según la profundidad

Explicativa. Con la investigación se pretende conocer el fenómeno del problema y sus causas.

Expositiva. Con este trabajo de investigación se pretende no solo medir las variables, sino estudiar las relaciones de influencia entre ellas, esto a través de matrices de análisis y gráficos de porcentajes.

3.2.4. Según amplitud

Microsociológica. Está enfocado en trabajar en espacios de relevancia cotidiana, con grupos medianos o pequeños.

3.2.5. Según el carácter

Cuantitativa. Es un trabajo de investigación cuantitativa porque se presentan análisis estadístico, datos objetivos y numéricos, que se mide de manera exacta el impacto que mantuvo el manejo de la comunicación interna en la Municipalidad de Ambato.

Cualitativa. Es una investigación cualitativa ya que se muestran datos recolectados por medio de la entrevista que se realizó a empleados que conforman la Municipalidad.

3.2.6. Según la Fuente

Primarias. Se utilizará datos o información de primera mano, que conforman el GAD Municipalidad de Ambato, de la misma manera se realizó entrevista a expertos en el tema.

Secundarias. Utilizará información que ya se encuentre en la base de datos como son: artículos, libros, tesis que ayuden a la sustentación de la investigación.

3.3. Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene el diseño no experimental, porque no se manipularán a las variables, del mismo modo no se realizará ninguna comparación entre ellas.

3.3.1. Población y muestra.

Para la investigación se tomó en cuenta la totalidad de trabajadores que fueron parte de GADM-Ambato entre los meses de enero – julio 2020, mediante el PDF que se encuentra en el sitio web oficial Municipio de Ambato. La institución contó con 1609 funcionarios legalmente registrados; este cálculo se lo realizó con el propósito de analizar la comunicación interna de la institución durante el periodo de confinamiento.

Localidad. Gobiernos Autónomos Descentralizados

Población. 1609

Tabla 2 Fórmula para sacar la muestra

<p>Fórmula</p> <p>N= Población</p> <p>n= Muestra</p> <p>E= Margen de Error</p> $n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$	$n = \frac{1609}{(0.05)^2(1609 - 1) + 1}$ $n = \frac{1609}{5,02}$ $n = 320,5$ $n = 321$
---	---

Realizado por: Evelinne Ramirez (2020)

Total, de encuestas a realizar. 321 encuestas

3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Encuesta. De acuerdo con López y Fachelli (2015). Una encuesta es la encargada de reunir datos por medio de un cuestionario prediseñado a un gran número de personas, para la obtención de información de los encuestados a través de preguntas, que se les puede realizar de manera personal, telefónica, páginas web o correos electrónicos; etc.

Entrevista. La entrevista ayudara a la obtención de información a través de fuentes especializadas en el tema. Para los expertos este método es importante ya que “es imposible que a través de la observación se puedan obtener datos que un investigador necesita sobre el objeto de estudio, debido a que estos responden a elementos de carácter subjetivo” (Estévez et al,2006, p.268).

3.4.2. Instrumentos

- Guía de preguntas para la entrevista a los expertos en comunicación organizacional.
- Guía preguntas para la encuesta al público interno del GAD Municipalidad de Ambato.

CAPITULO IV

4. Análisis y Discusión de Resultados

Después del proceso de recolección de información, a través de las encuestas que se aplicaron al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la utilización de: tablas y gráficos dinámicos realizados en la herramienta informática de Excel con su respectivo análisis.

De igual manera se expone los criterios de comunicadores sociales que se enfrentaron a la problemática de comunicación en entidades públicas en tiempos de COVID – 19, entre los que se encuentran:

Msc. Javier Ruedas	Asesor en comunicación organizacional
Msc. Miguel Cabrera	Director de Comunicación del GADMA
Lic. Gabriela Hidrovo	Director de Comunicación del GADMR.

4.1. Encuestas al Público Interno

Tabulación, análisis e interpretación de las encuestas dirigidas a directivos, jefes, técnicos y trabajadores del GADM-Ambato

INFORMACIÓN BÁSICA

4.1.1. ¿En qué departamento del GADM de Ambato presta sus servicios?

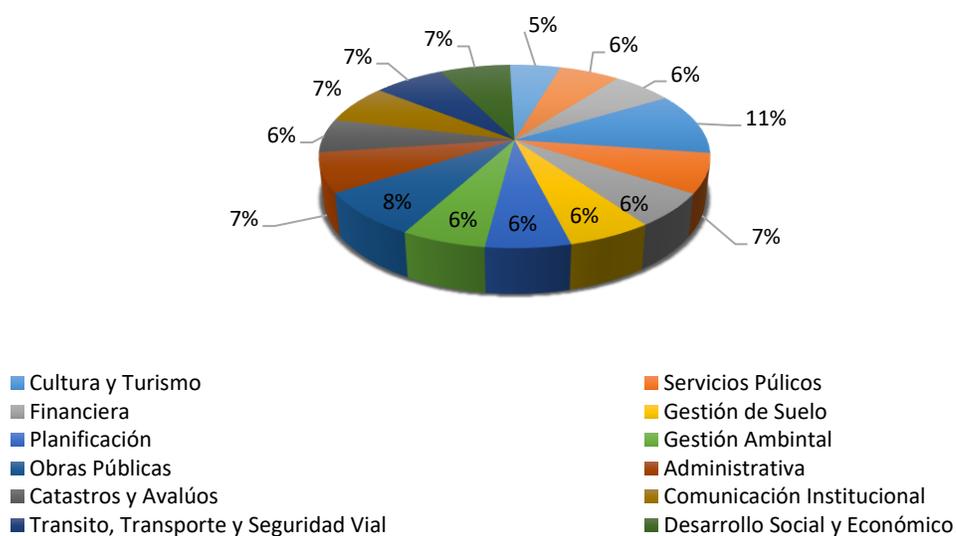
Tabla 3 Direcciones Departamentales

DIRECCIONES	N°	%
Dirección de Cultura y Turismo	35	11%
Dirección de Servicios Públicos	22	7%
Dirección Financiera	20	6%
Dirección de Gestión de Suelo	20	6%

Dirección de Planificación	19	6%
Dirección de Gestión Ambiental	20	6%
Dirección de Obras Públicas	25	8%
Dirección Administrativa	23	7%
Dirección de Catastros y Avalúos	19	6%
Dirección de Comunicación Institucional	21	7%
Dirección de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial	22	7%
Dirección de Desarrollo Social y Económico	21	7%
Dirección de Tecnologías de la Información	17	5%
Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano	18	6%
Secretaría de Gestión Estratégica	19	6%
Total	321	100%

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 2 Porcentaje de los funcionarios que forman parte de cada Direcciones



Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: Como resultado de las 321 encuestas realizadas a los trabajadores de las 15 direcciones departamentales del GADMA, se obtuvo que la mayoría de los trabajadores pertenecen mayoritariamente a la dirección de Cultura y Turismo, lo que equivale al 11% del total de encuestas realizadas, en las demás direcciones los porcentajes varían del 5 al 8%.

Interpretación: El personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, colaboró con la elaboración de la presente encuesta y que cada una de las direcciones cuentan con el personal suficiente para el correcto funcionamiento de los departamentos y aplicación de sus competencias.

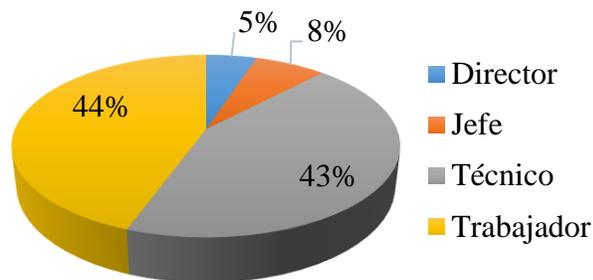
4.1.2. ¿Qué cargo desempeña en el GADMA?

Tabla 4 Cargo que desempeña en el GADMA

CARGOS	N°	%
Director	15	5%
Jefes	24	8%
Técnicos	140	43%
Trabajador	142	44%
Total	321	100%

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 3 Porcentaje de los cargos que desempeñan los trabajadores en el GADMA



Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: En esta pregunta se obtuvo el siguiente resultado de datos; el 44% del personal encuestado son trabajadores, 40% técnicos, 8% jefes y 5% directores departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

Interpretación: El personal del GADMA que procedió a contestar la presente encuesta son trabajadores y técnicos, con un rango que va del 40 a 44%; en lo que corresponde a jefes y a directores se observa que contestan en menor cantidad por ser cargos altos y que no son muy numeroso dentro de la institución.

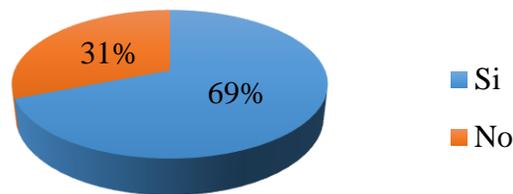
4.1.3. ¿Contaba con correo electrónico institucional entre los meses de enero a julio 2020?

Tabla 5 funcionarios que contaban con Correo Electrónico Institucional

OPCIONES	N°	%
Si	223	69%
No	98	31%
Total	321	100%

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 4 Porcentaje de los funcionarios que contaban con Correo Electrónico Institucional



Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: En esta pregunta se identificó que, del total del personal encuestado en el GADMA, el 69% contaba con correo electrónico durante la pandemia frente al 31% que indicó que no contaba con correo electrónico entre los meses de enero a julio del 2020.

Interpretación: Del total de funcionarios encuestados el 69% indicó que entre los meses de enero a julio del 2020 ya contaban con este medio de comunicación interna formal; es decir, por este medio se transmitía información y directrices relevantes de la entidad y del área a la que pertenecían, siendo un número menor 31% de funcionarios que no contaba con correo electrónico para recibir notificaciones laborales.

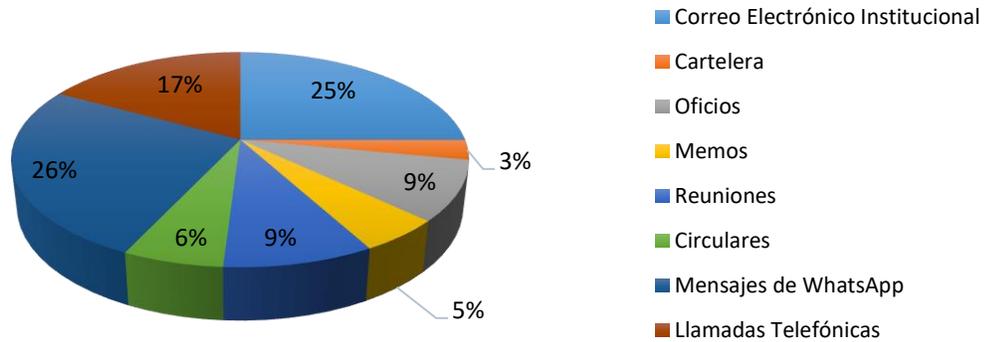
4.1.4. ¿Por qué medio recibía los comunicados o noticias institucionales?

Tabla 6 Medios de comunicación por donde recibían comunicados y noticias institucionales.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	N°	%
Correo Electrónico Institucional	208	25%
Cartelera	27	3%
Oficios	70	9%
Memos	38	5%
Reuniones	73	9%
Circulares	45	6%
Mensajes de WhatsApp	211	26%
Llamadas Telefónicas	141	17%
Total	813	100%

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 5 Porcentaje de los medios por donde recibían comunicados y noticias institucionales



Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: En esta figura se evidencia que el personal encuestado recibió las notificaciones por varios medios, el resultado que le sigue es de: el 26% respondió que las noticias y comunicados se recibían por medio de mensajes de WhatsApp, un 25% manifestó que la información llegaba por medio de correo electrónico institucional provocando una brecha muy corta y pareja entre estas dos opciones, el 17% de los funcionarios seleccionaron las llamadas telefónicas, el 6% indicaron que se informaron por circulares, el 5% recibieron memos y las comunicaciones por cartelera obtuvieron un porcentaje bajo es decir el 3%. Al ser una pregunta de opción múltiple tuvo un resultado de 813 respuestas.

Interpretación: Teniendo en cuenta que es una pregunta de opción múltiple se pudo observar que los medios de comunicación más utilizados dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato a la hora de transmitir un comunicado, noticias o información relevante tienen como prioridad los medios digitales es decir que WhatsApp, Correos electrónicos, llamadas telefónicas y reuniones, jugaron un papel importante dentro de la

institución, al contrario de carteleras, oficios, memos, y circulares que son muy poco relevantes para los funcionarios.

Gestión de la comunicación interna del GADMA

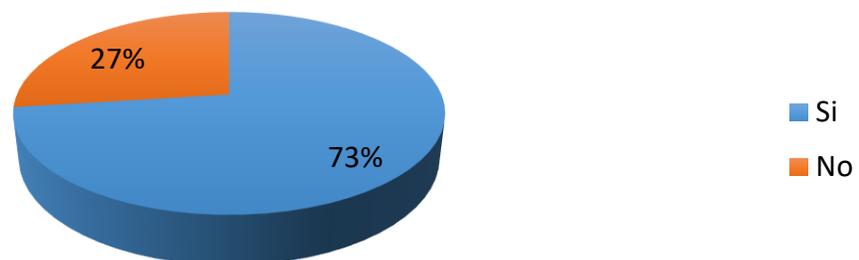
4.1.5. Al iniciar su trabajo ¿hubo una inducción sobre las actividades que desarrolla el Municipio de Ambato?

Tabla 7 Inducción recibida para la integración del personal a la institución

OPCIONES	N°	%
Si	235	73%
No	86	27%
Total	321	100%

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 6 Porcentaje del personal que recibió inducción en la institución



Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: Del análisis de la pregunta aplicada, se determinó que un 73% afirmó haber recibido una inducción al inicio de sus actividades laborales, mientras que el 27% no recibió dicha capacitación.

Interpretación: Es evidente que los funcionarios que forman parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, en su mayoría recibieron una inducción oportuna de las actividades que se desarrollan en la entidad; pero aún existe un número considerado de funcionarios que indicaron que no recibió una capacitación al comenzar sus labores dentro de la entidad; lo que generó una brecha de desconocimiento de las funciones y actividades que se desarrollan en el GADMA.

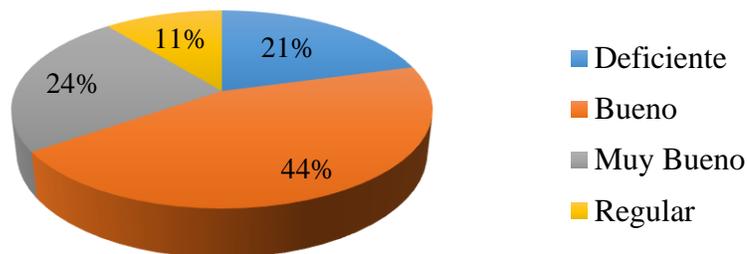
4.1.6. ¿De qué manera califica la inducción recibida?

Tabla 8 Calificación de la inducción recibida

OPCIONES	N°	%
Deficiente	67	21%
Bueno	143	44%
Muy Bueno	77	24%
Excelente	34	11%
Total	321	100%

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 7 Porcentajes de calificación de la inducción recibida por personal antes de ingresar al GADMA.



Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: En esta pregunta el personal que recibió la inducción por parte del GADMA antes de iniciar sus actividades califican de la siguiente manera: 44% buena, seguido de un 24% que lo calificó como muy buena, un 21% manifestó como deficiente, y por último el 11%, refleja una cantidad muy baja, lo consideró como excelente.

Interpretación: El mayor porcentaje obtenido en la calificación de la inducción recibida por parte del municipio manifestó que fue buena, es decir que la capacitación impartida fue impartida con responsabilidad. Pero existe cierto número de colaboradores de la municipalidad que no se encuentran conforme con la inducción recibida al inicio de sus labores dentro de la institución.

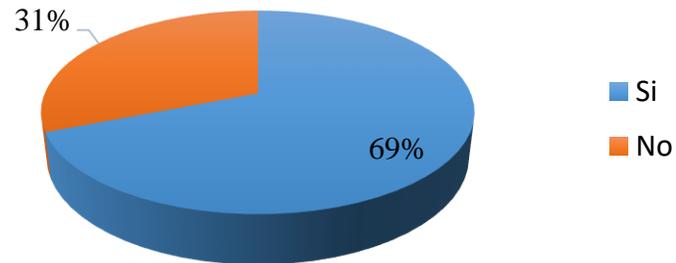
4.1.7. ¿Conoce la misión, visión, valores y políticas internas del GADMA?

Tabla 9 trabajadores que conocen los principios institucionales

Opciones	N°	%
Si	223	69%
No	98	31%
Total	321	100%

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 8 Porcentaje de trabajadores que conocen los principios institucionales.



Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: En esta pregunta que forma parte de la encuesta, se pudo identificar que el 69% de los trabajadores conoce la misión, visión, valores y políticas internas del GADMA, mientras que el 31% del personal desconoce por completo.

Interpretación: Según los resultados, cabe destacar que los principios institucionales son el complemento de una institución donde la mayoría del personal del GADM-Ambato conoce la misión, visión y políticas estratégicas que se rigen la institución y por medio de ellos desarrollar su correspondiente trabajo, por otro lado, existe funcionarios que no están familiarizados con dichos conceptos poniendo como evidencia el desconocimiento de los pilares de la entidad.

Implementación del plan de comunicación en tiempos de pandemia

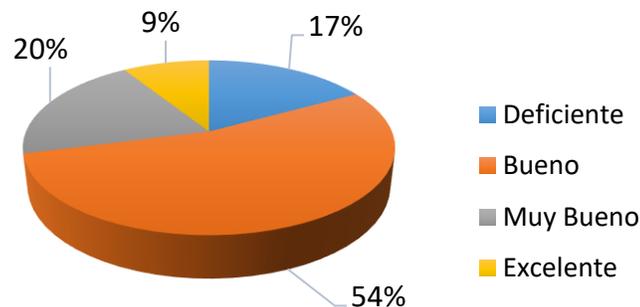
4.1.8. ¿Entre los meses de enero a julio de 2020, cómo califica que fue la información proporcionada por el GADMA sobre el comportamiento del covid-19?

Tabla 10 Calificación de la información proporcionada por el GADMA sobre el comportamiento del Covid-19.

Opciones	N°	%
Deficiente	54	17%
Bueno	174	54%
Muy Bueno	64	20%
Excelente	29	9%
Total	321	100%

Elaborada por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 9 Porcentaje de la Calificación sobre la información proporcionada por el GADMA sobre el comportamiento del Covid-19.



Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: De acuerdo con el resultado de esta pregunta referente al manejo de la información sobre el comportamiento del COVID-19, se determinaron los siguientes datos: 54% calificó como buena, el 20% lo califica como muy buena, en un porcentaje bastante considerable de 17% lo evaluó como deficiente, y solo un 9% lo califica como excelente.

Interpretación: La mayoría de los funcionarios municipales, que respondieron a la encuesta, manifestaron que la información transmitida sobre el comportamiento del Covid-19 desde el mes de enero al mes de julio del año 2020 fue buena y muy buena, con un rango que va desde el 20% a 54%; pero existe un número considerado de trabajadores que recalcan que dicha información fue manejada con deficiencia por parte del departamento encargado de la municipalidad.

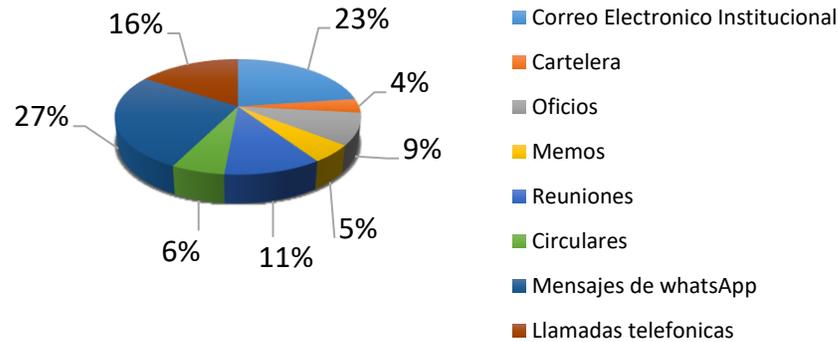
4.1.9. ¿Por qué medio se le comunicó sobre la suspensión de actividades en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato?

Tabla 11 Medio de comunicaciones por donde se transmitió la suspensión de actividades

Medios	N°	%
Correo Electrónico Institucional	179	23%
Cartelera	32	4%
Oficios	66	9%
Memos	38	5%
Reuniones	82	11%
Circulares	48	6%
Mensajes de WhatsApp	207	27%
Llamadas Telefónicas	120	16%
Total	775	100%

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 10 Porcentaje de Medio de comunicaciones por donde se trasmitió la suspensión de actividades



Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: Se debe tomar en cuenta que en esta pregunta los funcionarios podían optar por escoger varias opciones, un total de 775 respuestas con un porcentaje del 100%; divididos de la siguiente manera: en primer lugar encontramos a los mensajes de WhatsApp con el 27%, seguido por el correo electrónico institucional con el 23%, el 16% se lo atribuye a llamadas telefónicas, luego contamos con el 11% que manifestó que la información fue transmitida por medio de reuniones, por otra parte encontramos que los oficios se encuentra con el 9%, y el 5% del personal de la municipalidad respondió que se les comunico por medio de memos. Para finalizar, y con menor porcentaje encontramos a la cartelera institucional que solo el 4% de colaboradores se enteraron de la suspensión de actividades por este medio.

Interpretación: Según los resultados obtenidos se debe destacar que la red social WhatsApp fue el medio más utilizado para informar a los funcionarios de la resolución de la municipalidad acerca de la suspensión de actividades a causa de la pandemia generada por el Covid-19, dicha aplicación no es considerada un medio formal dentro de una institución.

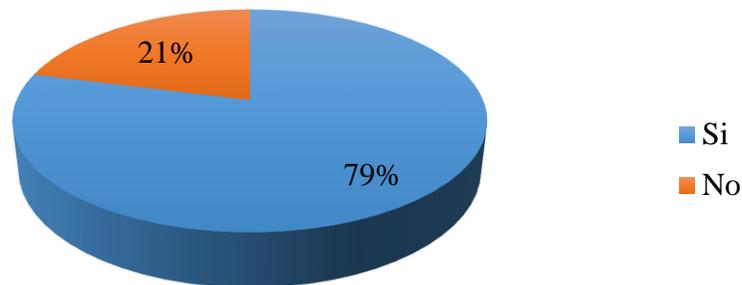
4.1.10. Durante el tiempo que se suspendieron las actividades presenciales ¿cumplió actividades de teletrabajo?

Tabla 12 Personal del GADMA que cumplió con actividades de teletrabajo

Opciones	N°	%
Si	252	79%
No	69	21%
Total	321	100%

Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 11 Personal del GADMA que cumplió con actividades de teletrabajo



Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: En esta pregunta aplicada al personal del del GADMA se constató que durante el contexto de COVID-19, el 79% de trabajadores cumplió con actividades de teletrabajo, mientras que un porcentaje mucho menor correspondiente al 21% no pudo realizar teletrabajo.

Interpretación: El 79% del personal que labora en la Municipalidad de Ambato realizo actividades de teletrabajo durante el tiempo de confinamiento considerando como personal en su mayoría administrativo, el porcentaje restante 21% no pudo realizar actividades de teletrabajo tomando en cuenta la naturaleza de sus actividades laborales, entre los que se encuentran:

choferes, personal de aseo, jardineros y personal considerado como de primer orden (médicos, de agua potable, de recolección de desechos), ya que no lo pueden realizar por medios digitales.

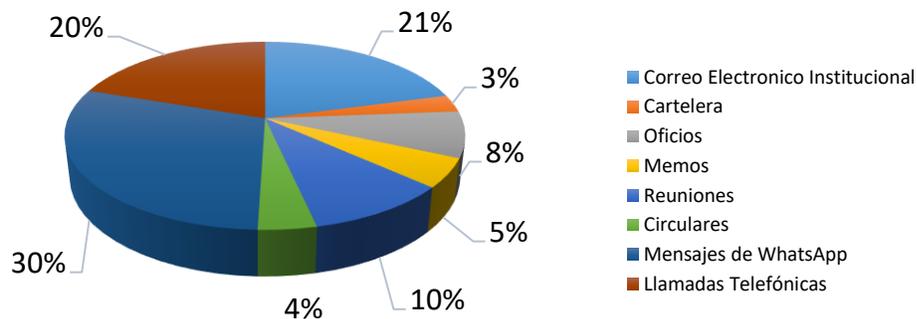
4.1.11. ¿Por qué medio recibía disposiciones de sus superiores durante el confinamiento?

Tabla 13 Medios por el cual los funcionarios recibían disposiciones

Medios	N°	%
Correo Electrónico Institucional	175	21%
Cartelera	27	3%
Oficios	68	8%
Memos	39	5%
Reuniones	82	10%
Circulares	37	4%
Mensajes de WhatsApp	249	30%
Llamadas Telefónicas	167	20%
Total	884	100%

Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 12 Medios por el cual los funcionarios recibían disposiciones



Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: Cabe aclarar que esta pregunta fue de opción múltiple, de las cuales se obtuvo un total de 884 respuestas, con este valor considerado como el 100%, se va a valorar las respuestas a la pregunta aplicada; dando como resultado que el canal de comunicación por donde la mayoría de los funcionarios recibió disposiciones fue la aplicación WhatsApp obteniendo un 30% de aceptación, seguido con un 21% que fue comunicado por correo electrónico institucional. Por otro lado, se encuentra las llamadas telefónicas con un 20%, después un 10% se lo atribuye a reuniones, el 8% de los encuestados manifestaron que fue mediante oficios, un 5% respondió que se informó por memos, el 4% de empleados fueron notificados de sus responsabilidades mediante circulares y finalmente con el menor porcentaje del 3% encontramos que varias disposiciones se encontraban transmitidas por la cartelera de la institución.

Interpretación: mediante el tiempo de confinamiento existieron muchos medios de comunicación para transmitir adecuadamente la información y disposiciones al personal de la municipalidad; WhatsApp, correos electrónicos y reuniones se han convertido en los canales más asertivos para la difusión de información durante las horas de teletrabajo, es preciso enfatizar que la aplicación de mensajería WhatsApp es considerada un medio informal dentro de la entidad, sin embargo estos medios fueron los más adecuados para mantener el fortalecimiento de la comunicación interna en tiempos de pandemia.

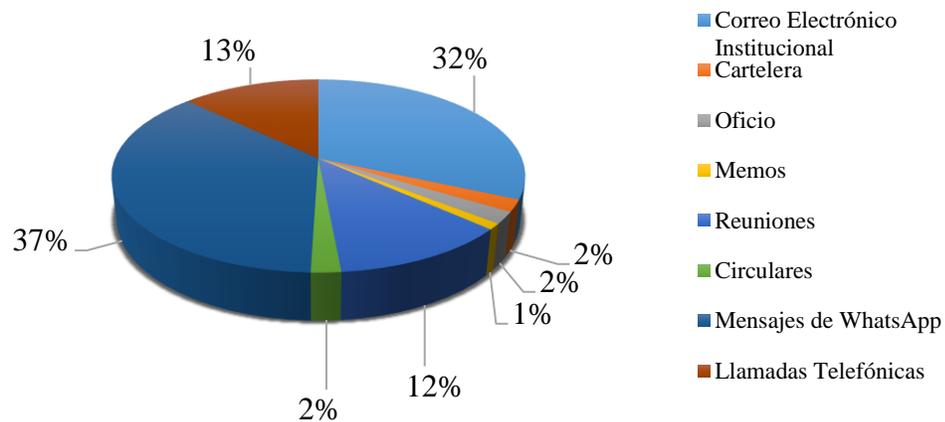
4.1.12. ¿Cuál piensa que fue el medio más adecuado y efectivo para la comunicación inherente de la suspensión de actividades en el GADMA?

Tabla 14 Medio de comunicación que se utilizó para transmitir la suspensión de actividades

Medios	N°	%
Correo Electrónico Institucional	118	32%
Cartelera	6	2%
Oficios	8	2%
Memos	4	1%
Reuniones	44	12%
Circulares	8	2%
Mensajes de WhatsApp	137	37%
Llamadas Telefónicas	49	13%
Total	374	100%

Elaborado por: Evelinne Ramírez (2022)

Figura 13 Porcentaje de los medios de comunicación que se utilizó para transmitir la suspensión de actividades



Realizado por: Evelinne Ramírez (2022)

Análisis: En esta pregunta se obtuvo como resultado: que el 37% de funcionarios recibieron indicaciones por medio de WhatsApp, un 32% manifestó que el correo electrónico institucional fue el más asertivo, por otra parte, el 13% seleccionó las llamadas telefónicas como opción más practica y por otro lado un 12% seleccionó reuniones y oficios al igual que carteleras se encuentran con el 2% de interés, finalmente con el 1% encontramos a la cartelera institucional.

Interpretación: Es evidente que la mayoría de los funcionarios se enteró de la suspensión de sus actividades por medios digitales, esto quiere decir que la aplicación de WhatsApp, el correo electrónico institucional, al igual que reuniones fueron los medios más aptos a la hora de transmitir el comunicado de suspensión de actividades en la municipalidad a causa de la pandemia generada por el Covid-19.

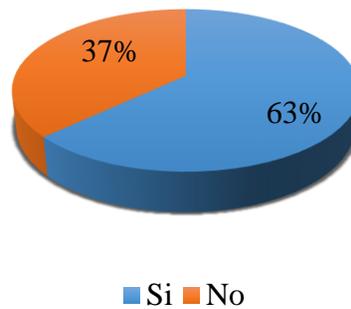
4.1.13. ¿Se le comunicó sobre las políticas y estrategias internas que se manejaría el Municipio durante el tiempo de confinamiento?

Tabla 15 Personal del GADMA que conoció las políticas y estrategias internas durante el tiempo de confinamiento.

Opciones	N°	%
Si	203	63%
No	118	37%
Total	321	100%

Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 14 Porcentaje del personal que conocía las políticas y estrategias internas durante el tiempo de confinamiento.



Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: En esta pregunta se pudo evidenciar que los empleados del GADMA respondieron de la siguiente manera: el 63% tiene conocimiento de las políticas y estrategias internas que se aplicaron durante el contexto de la pandemia, sin embargo, un 37% no tenía este mismo conocimiento.

Interpretación: Es evidente que los funcionarios que conforman el GADM-Ambato, eran conocedores de las diferentes políticas y estrategias internas que se efectuaría en la municipalidad durante el tiempo de confinamiento.

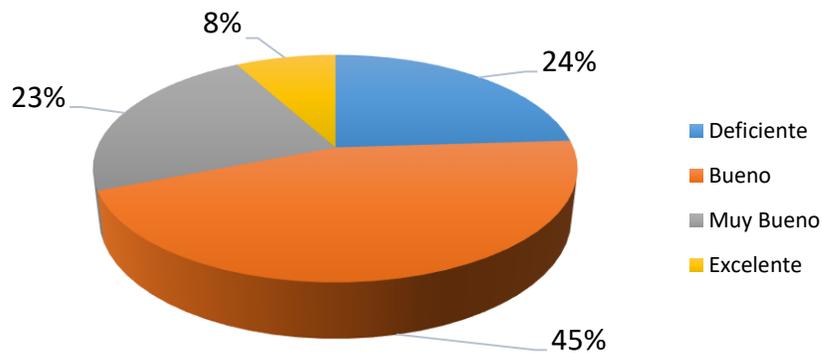
4.1.14. Si su pregunta fue afirmativa ¿Cuál fue el nivel de efectividad?

Tabla 16 funcionarios que calificaron el nivel de efectividad.

Opciones	N°	%
Deficiente	77	24%
Bueno	144	45%
Muy Bueno	74	23%
Excelente	26	8%
Total	321	100%

Realizada por: Evelinne Ramírez (2022)

Figura 15 Porcentajes del nivel de efectividad de los funcionarios



Realizado por: Evelinne Ramirez

Análisis: De acuerdo con la encuesta aplicada a los trabajadores sobre el nivel de efectividad que se mantuvo a la hora de transmitir políticas y estrategias internas fueron las siguientes: en primero lugar se encuentra un 45% que lo califican como buena, seguido del 23 % como muy buena, por otro lado, un 24% lo calificó como deficiente y para concluir el 8% de encuestados como excelente.

Interpretación: Se logra evidenciar en esta pregunta que la mayoría de los trabajadores califican la transmisión de las diferentes políticas y estrategias que manejaría el gobierno autónomo Descentralizado de Ambato durante el tiempo de confinamiento entre bueno y muy bueno, sin embargo, existe un número de trabajadores que no están de acuerdo con la metodología aplicada por la municipalidad para dar a conocer la información calificándola como deficiente al manejo de esta información.

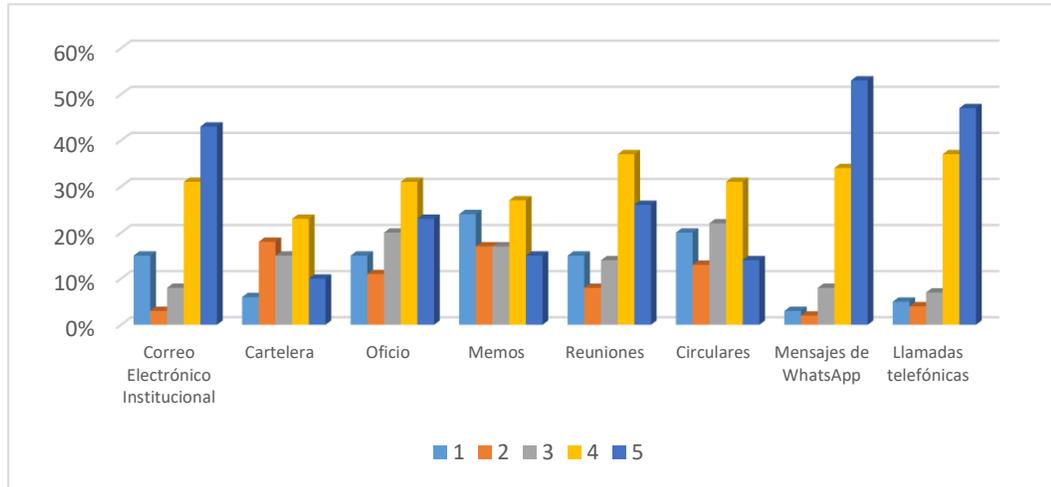
4.1.15. ¿Con qué frecuencia recibía información de las disposiciones institucionales y por qué canales se emitían las comunicaciones?

Tabla 17 Frecuencia de las disposiciones transmitidas por los diferentes medios de comunicación

Medios de comunicación	Siempre	Pocas Veces	Nunca
Correo Electrónico Institucional	50%	32%	18%
Cartelera	7%	45%	48%
Oficio	23%	53%	24%
Memos	13%	48%	39%
Reuniones	31%	43%	26%
Circulares	15%	55%	30%
Mensajes de WhatsApp	66%	29%	6%
Llamadas telefónicas	51%	39%	10%

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 16 Porcentaje de los medios más utilizados para la transmisión de disposiciones institucionales.



Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: Considerando que es una pregunta de selección múltiple, el personal del GADMA manifestó lo siguiente; un 66% que las disposiciones siempre fueron transmitidas por medio de WhatsApp, el 53% respondieron que las disposiciones se transmitían muy pocas veces por oficios y por último el 6% seleccionó que nunca se transmitió las disposiciones por memos.

Interpretación: Se obtuvo nuevamente que la aplicación de WhatsApp ha sido el medio de comunicación para la interacción más habitual utilizados por los funcionarios de la institución, es un gran avance para el desarrollo de la comunicación interna mediante la aplicación de las TICS, recalcando que la aplicación no es considerada un canal formal dentro de la municipalidad para la transmisión de información.

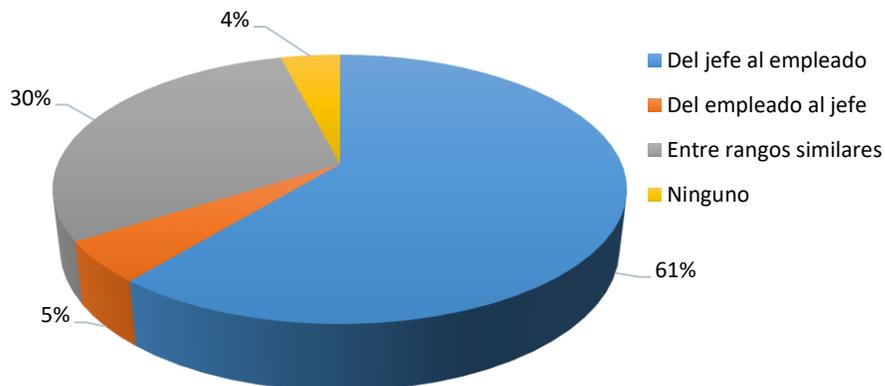
4.1.16. ¿Qué tipo de comunicación interna se manejó durante el confinamiento en el GADMA?

Tabla 18 Comunicación interna que se manejó durante el confinamiento

Opciones	N°	%
Del jefe al empleado	196	61%
Del empleado al jefe	16	5%
Entre rangos similares	97	30%
Ninguno	12	4%
Total	321	100%

Elaborado por: Evelinne Ramirez

Figura 17 Porcentaje de la comunicación interna que se manejó durante el confinamiento



Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: En la encuesta se evidenció que la comunicación interna durante el confinamiento fue: en su mayoría del jefe al empleado con un 61%, seguido del 30% que indicó que las disposiciones la recibían entre rangos similares, y por último la comunicación del empleado al jefe fue de solo el 5%.

Interpretación: es evidente que la comunicación interna más utilizada es la vertical descendente es decir que es en orden jerárquico de jefe a empleado, que consiste en la transmisión de información que ayude a los empleados a comprender sus funciones dentro de la organización.

4.1.17. ¿Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y cinco la máxima, el grado de interés que tienen las siguientes herramientas de comunicación?

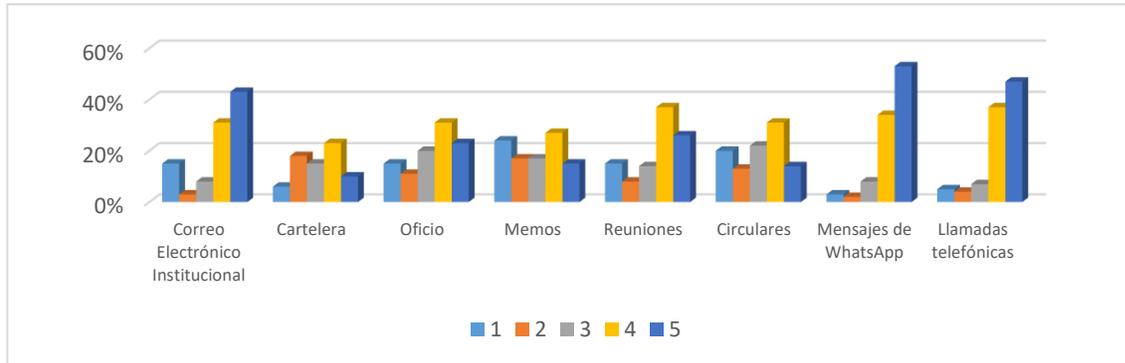
Tabla 19 Grado de interés que tiene las herramientas digitales

Medios de comunicación	1	2	3	4	5
Correo Electrónico	15%	3%	8%	31%	43%
Institucional					
Cartelera	34%	18%	15%	23%	10%
Oficio	15%	11%	20%	31%	23%
Memos	24%	17%	17%	27%	15%
Reuniones	15%	8%	14%	37%	26%
Circulares	20%	13%	22%	31%	14%
Mensajes de WhatsApp	3%	2%	8%	34%	53%
Llamadas telefónicas	8%	4%	7%	37%	47%

Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Desarrollo organizacional del departamento de comunicación

Figura 18 puntuación del grado de interés que tiene las herramientas digitales



Realizado por: Evelinne Ramírez

Análisis: Considerando que es una pregunta de selección múltiple se obtuvo la siguiente respuesta: la puntuación más alta 53% se interesó por la aplicación de WhatsApp, seguido con el 43% de los usuarios que calificaron al correo electrónico como el mejor medio de comunicación, posteriormente con el 37% seleccionaron a las reuniones como un medio apto para la comunicación, seguido del 24 % de los memos y el 13% en circulares, quedando como ultimo las cartelas institucionales.

Interpretación: Estos resultados indican claramente que las redes sociales son los medios más importantes para transmitir un mensaje por parte de los funcionarios; es decir que los trabajadores están interactuando con las herramientas digitales para un mejor desarrollo de la institución, sin olvidarnos que el medio con más puntuación fue la aplicación de WhatsApp, una herramienta no formal.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

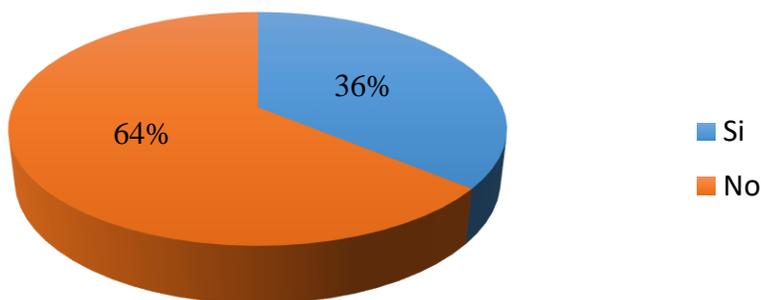
4.1.18. ¿Conoce si en su trabajo existe un manual de comunicación?

Tabla 20 Conocimiento de manual de comunicación institucional

Opciones	N°	%
Si	114	36%
No	207	64%
Total	321	100%

Realizado por: Evelinne Ramírez

Figura 19 Porcentaje de personas que conocían el manual de comunicación institucional



Realizado por: Evelinne Ramírez (2022)

Análisis: Con las respuestas a esta pregunta se evidenció que, en su mayoría, correspondiente al 64% de funcionarios del GADMA, no conocen que existe un manual de comunicación en la institución, y solo el 36% afirma conocer dicho manual.

Interpretación: Resulta trascendental que los funcionarios públicos que forman parte del GADM- Ambato no tengan conocimiento de un Plan de Comunicación, ya que es necesario para mantenerse al tanto de la organización comunicacional y permita una adecuada fluidez de la

información dentro de la institución por medio de esta posicionará una imagen positiva hacia el público externo permitiendo un desarrollo eficaz de la institución.

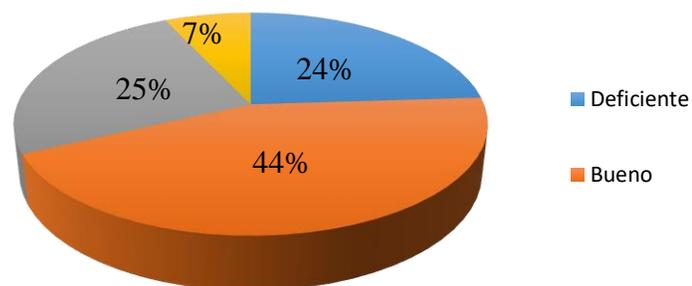
4.1.19. ¿Durante el tiempo de confinamiento por causa del COVID-19, como le calificara a la transmisión sobre las estrategias y políticas de comunicación que manejaría el GADMA?

Tabla 21 Medidas de comunicación en tiempos de pandemia

Opciones	N°	%
Deficiente	77	24%
Bueno	141	44%
Muy Bueno	80	25%
Excelente	23	7%
Total	321	100%

Realizado por: Evelinne Ramírez (2022)

Figura 20 Porcentaje de la calificación sobre los medios de comunicación en tiempos de pandemia



Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: En los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se obtuvo la siguiente calificación: 44% como buenas las medidas de comunicación en tiempos de pandemia, el 25% lo colocó como muy buena, mientras que el 24% lo calificó como deficiente y solo el 7% lo calificó como excelente.

Interpretación: Se evidencia que el personal del GADMA se encuentran de acuerdo con la comunicación realizada por la municipalidad en tiempos de pandemia, indicando que fue buena la transmisión de la información por los diferentes canales formales e informales que forman parte de la entidad, sin dejar de lado que existen un gran porcentaje de funcionarios que no están de acuerdo del manejo de la comunicación dentro de la entidad.

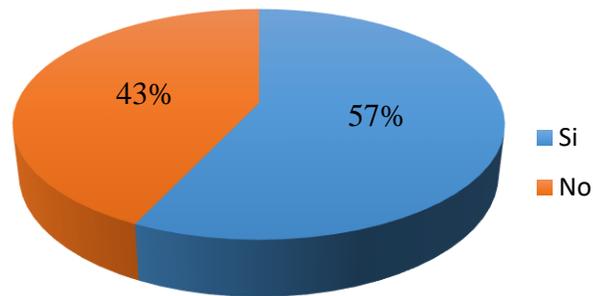
4.1.20. Durante el tiempo que usted realizó teletrabajo ¿el departamento de comunicación le mantenía informado de las diferentes disposiciones que coordinaba las autoridades?

Tabla 22 Disposiciones institucionales difundidas por el Departamento de Comunicación a los funcionarios

Opciones	N°	%
Si	184	57%
No	137	43%
Total	321	100%

Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Figura 21 porcentaje de funcionarios que recibieron información por parte del Departamento de Comunicación



Realizado por: Evelinne Ramirez

Análisis: Al analizar las respuestas receptoras por parte de los funcionarios municipales se evidenció que un 57% recibió comunicaciones por parte del departamento de comunicación, es decir que, si los mantenían informados, mientras que un 43% respondió con la negativa a esta pregunta.

Interpretación: Existe un porcentaje considerable del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato que manifestó que el departamento de comunicación si les mantenía informados de las diferentes decisiones que realizaban las autoridades durante el tiempo de confinamiento por el COVID – 19; no obstante existe un número considerable de trabajadores que manifestó lo contrario, correspondiente al 43%, es decir que los funcionarios de varias áreas de la institución no se encontraron satisfechos con las indicaciones impartidas por el departamento de comunicación.

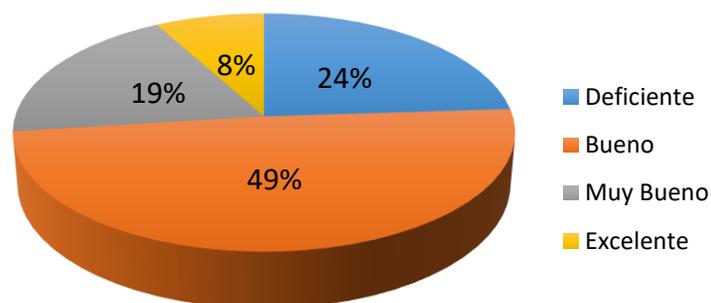
4.1.21. ¿Cómo le calificaría la actuación del departamento de comunicación en tiempos de COVID- 19?

Tabla 23 funcionarios que calificaron al Departamento de Comunicación

Opciones	N°	%
Deficiente	76	24%
Bueno	155	48%
Muy Bueno	62	19%
Excelente	28	9%
Total	321	100%

Realizado por: Evelinne Ramirez

Figura 22 Porcentaje de la calificación al departamento de comunicación en tiempos de COVID- 19.



Realizado por: Evelinne Ramirez (2022)

Análisis: La calificación que obtienen el departamento de comunicación es: 49% del personal lo consideró como bueno, el 24% lo calificó como deficiente, obteniendo, en menor cantidad, la calificación de excelente correspondiente a 8%.

Interpretación: En el análisis de esta pregunta se evidencia una satisfacción por parte de funcionarios de la municipalidad, pero no muy lejos entre las calificaciones se encuentra personal que no está satisfecho con el funcionamiento del departamento de comunicación, esto se debe a la falta de un plan de comunicación establecido y distribuido por cada uno de los miembros de la entidad.

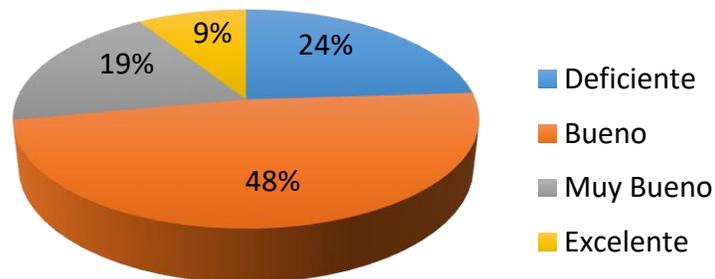
4.1.22. ¿Cuál fue el nivel de satisfacción respecto a la comunicación interna del GADM Ambato respecto a la pandemia?

Tabla 24 Nivel de satisfacción de la comunicación interna durante la pandemia

Opciones	N°	%
Deficiente	78	24%
Bueno	158	49%
Muy Bueno	60	19%
Excelente	25	8%
Total	321	100%

Realizado por: Evelinne Ramirez (2020)

Figura 23 Porcentaje del nivel de satisfacción a la comunicación interna durante la pandemia



Realizado por: Evelinne Ramirez (2020)

Análisis: El nivel de satisfacción de la comunicación interna durante la pandemia según la calificación del personal del GADMA encuestado es: el 48% lo calificó como bueno, el 19% como muy bueno y solo el 9% como excelente y destaca el 24% que lo calificó como deficiente.

Interpretación: Durante el tiempo de confinamiento varios funcionarios no poseían las directrices necesarias para el desarrollo de sus actividades mediante la modalidad de teletrabajo, la comunicación entre los miembros de la municipalidad durante el confinamiento calificándola como buena, pero no muy lejos se encuentra funcionarios que no opinan lo mismo, lo tachan como deficiente.

4.2. Entrevistas Realizadas a Expertos en Comunicación Institucional.

Con la finalidad de obtener criterios directos de la comunicación interna en las instituciones, se procedió a entrevistar a expertos comunicacionales que intervinieron directamente en la emergencia del COVID – 19.

Tabla 25 Entrevista a experto

Entrevista N° 1	
Experto: Javier Rueda	
Títulos: Licenciado en Comunicación para el Desarrollo (Universidad Politécnica Salesiana sede en Quito); Licenciado en Comunicación Organizacional (Universidad de las Américas),	
Cargos: Asesor externo de Comunicación Organizacional de varios Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador;	
¿Qué entiende por comunicación interna dentro de una institución pública?	La comunicación interna es un elemento fundamental que va dirigida hacia los miembros de una institución, mediante se integran cada uno de los procesos de transmisión y recepción de información que se genera dentro de una organización. Esta comunicación genera un aporte fundamental para el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de la institución, es la encargada de fortalecer la cultura organizacional, la imagen institucional y los valores que forman parte de la empresa con el fin de proyectar hacia el público externo.
¿Qué papel juega el público interno dentro de un GADM?	El público interno es considerado un pilar fundamental para la institución, son los portavoces y los encargados del desarrollo de la empresa, por medio de ellos se transmiten el mensaje hacia el público

	<p>externo.</p> <p>Cuando una comunicación interna es mal manejada la institución comienza a formar una reputación negativa y los públicos externos perciben y desconfían de la entidad.</p>
<p>¿Qué riesgo corre una institución cuando no cuenta con el manejo adecuado de un manual de comunicación?</p>	<p>Un plan de comunicación son pasos que seguir para el fortalecimiento de una institución; la falta de un manual de comunicación puede causar que nazca algún rumor, generar malestar en los funcionarios, disminución del interés en el trabajo, clima laboral inestable, confusión a la hora de transmitir un mensaje y estancamiento del desarrollo de la empresa.</p>
<p>¿De acuerdo con su experiencia, qué es comunicación en crisis?</p>	<p>La comunicación en crisis es la forma en como la empresa transmite un comunicado en un momento crítico que se haya producido por sorpresa en la institución, comprometiendo con la credibilidad, capacidad y la reputación de la empresa.</p>
<p>¿Cuáles son las ventajas que se obtienen en una planificación de comunicación en crisis?</p>	<p>Las organizaciones que contaban con una planificación en crisis lograron sobrellevar esta amenaza, minimizando el impacto y las consecuencias negativas que sucedieron en la institución.</p> <p>En el manual se puede contemplar el mapa de calor, el cuarto de guerra, por donde se debe comenzar el trabajo, quien será el vocero oficial, como llegar al público objetivo, cuáles son las herramientas que se va a utilizar durante la crisis.</p>
<p>¿Los GADM, estaban preparados para el manejo de una comunicación en crisis, durante la emergencia sanitaria?</p>	<p>Los municipios no estaban preparados para el manejo de esta crisis sanitaria durante el confinamiento varios municipios estuvieron inmiscuidos en problemas donde se generaron múltiples crisis y la credibilidad de las instituciones estaban en riesgo, se generó rumores e incertidumbres en los mismos colaboradores, sus estrategias no estaban definidas y varios alcaldes optaron por sacar a trabar a la mayoría de su personal sin darse cuenta de que sus propios trabajadores se podían llegar a enfermar.</p>
<p>¿Se manejó adecuadamente la comunicación interna durante el periodo de confinamiento?</p>	<p>Se debe tomar en cuenta que varias alcaldías o departamentos de comunicación replicaban las estrategias internas de otras instituciones, en donde se pudo observar que la comunicación no se adaptó a la realidad de sus municipios, en la etapa de evaluación de la comunicación lamentablemente los resultados no fueron positivos, los departamentos de comunicación y relaciones públicas comenzaron a formar estrategias para el mejoramiento de su comunicación interna y precautelar la reputación y desarrollo de su empresa.</p>
<p>¿El teletrabajo afectó el manejo de la comunicación?</p>	<p>De cierta manera sí, ya que el público interno no tenía conocimiento de cómo se manejaría la comunicación dentro de las instituciones, la brecha digital se cerró de una manera tan apresurada que no les dio tiempo a los colaboradores adaptarse a las herramientas, porque ya estaban acostumbrados a una línea establecida de trabajo; existía personal que trabajaban más 8 horas diarias y de esta manera la comunicación interna se quebró en varias instituciones.</p>
<p>¿Qué estrategias de comunicación se debió</p>	<p>Cada organismo es distinto por lo tanto las estrategias de comunicación que se adoptaron en ese tiempo son varias, pero no son las mismas.</p>

manejar en las municipalidades cuando se conoció por primera vez el COVID-19?	Primero se debe generar un análisis del público objetivo, conseguir expertos en cada área, contar con personal de remplazo, realizar equipos de trabajar, contar con un cuarto de guerra, un mapa de calor, establecer medios oficiales de comunicación, crear líneas gráficas, etc.
¿Usted cree que fueron óptimos los canales de comunicación que utilizaron durante el tiempo de la emergencia sanitaria?	En las instituciones cuenta con Quipux y un correo institucional que son plataformas formales para la trasmisión de mensajes o la notificación hacia un funcionario durante este tiempo en la entidad, estos canales si fueron óptimos, pero a la vez comenzó a parecer la infodemia es decir el acumulo de información hacia los trabajadores.
¿Qué canales de comunicación tuvieron mayor relevancia durante el confinamiento? ¿los formales o informales?	La comunicación interna busca que exista esos canales adecuado para transmitir la información, pero los que más relevancia tenía en ese tiempo fueron las redes sociales como: Facebook, WhatsApp y Twitter no son canales formales pero la mayoría de funcionarios se acoplaban de mejor manera por medio de estas plataformas, donde tienen creados grupos de chat internos, grupos departamentales, grupos de rangos similares, comunicarse de esta manera es ms fácil que transmitir información por medio de un correo electrónico.

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2022)

Tabla 26 Entrevista a experto

Entrevista N° 2	
Experto: Miguel Cabrera	
Títulos: Licenciado en Comunicación Social (Universidad Técnica de Ambato); Máster en Marketing, Medio Digital y Comercio Electrónico (Universidad Internacional de la Rioja)	
Cargos: director del Departamento de Comunicación del GADM-AMBATO	
¿Qué entiende por comunicación interna dentro de una institución pública?	Es la comunicación que se va formando dentro de una organización, es decir la interacción diaria que se tiene entre un grupo de trabajadores que pueden o no ser del mismo rango. Esta comunicación es una de las más importantes para mantener a la institución fortalecida para transmitir al público externo una buena imagen.
¿Qué papel juega el público interno dentro de un GADM?	El público interno juega el papel más importante en una institución, porque en muchas de las ocasiones transmiten al público externo la realidad de la municipalidad. Se debe fidelizar al público interno para que de este modo estos portavoces fidelicen a la ciudadanía y de esta manera el desarrollo de la alcaldía vaya creciendo día tras día.
¿Qué riesgo corre una institución cuando no cuenta con el manejo	Es muy complejo manejar correctamente la comunicación interna de una institución cuando no se

adecuado de un manual de comunicación?	cuenta con una guía adecuada, donde no están establecidas las estrategias, ni canales oficiales para la difusión de la información, provocando de esta manera la deficiencia comunicacional y la inestabilidad de los funcionarios.
¿De acuerdo con su experiencia, qué es comunicación en crisis?	La comunicación en crisis es el cambio que se produce en la institución de una manera abrupta que amenazan con el ambiente, capital, o la reputación de una institución, generando así resultados negativos hacia la empresa.
¿Cuáles son las ventajas que se obtienen en una planificación de comunicación en crisis?	Con la elaboración de un plan de comunicación en crisis ayudará a reducir los efectos negativos, que se provocan dentro de la institución, estableciendo herramientas, estrategias, metodologías adecuadas para el fortalecimiento de la imagen corporativa.
¿Los GADM, estaban preparados para el manejo de una comunicación en crisis, durante la emergencia sanitaria?	Ninguna institución pública, municipios, empresas, etc. No estaban capacitados para el manejo de la comunicación durante el confinamiento, no tenían conocimiento a la realidad que estábamos enfrentando, no se contó con canales oficiales para la distribución de información, se les saturó de mucha información a los funcionarios que no sabían cómo manejarla.
¿Se manejó adecuadamente la comunicación interna durante el periodo de confinamiento?	Durante el tiempo de confinamiento se rompió la rutina de trabajo y la comunicación de manera presencial desapareció en las instituciones, los departamentos de comunicación en conjunto con los de talento humano buscaron las estrategias adecuadas para la correcta difusión de la información.
¿El teletrabajo afectó el manejo de la comunicación?	La comunicación interna si se vio afectada por el teletrabajo debido a que no existía interacción de persona a persona solo se manejaban por medio de herramientas tecnológicas y mucho de los funcionarios no estaban preparados esta nueva etapa.
¿Qué estrategias de comunicación se debió manejar en las municipalidades cuando se conoció por primera vez el COVID-19?	Primero se debió realizar un plan de comunicación en crisis donde este especificadas: estrategias, directrices, canales de comunicación, realizar una reunión con directores departamentales y darles a conocer dichas disposiciones para que estas sean replicadas con el personal, fortalecer la comunicación entre los miembros del departamento, mantenerles informados con la verdad a cada uno de ellos.
¿Usted cree que fueron óptimos los canales de comunicación que utilizaron durante el tiempo de la emergencia sanitaria?	Cada organismo tenía sus canales de comunicación oficiales establecidos, donde el funcionario daba como evidencia el trabajo que realizaba, pero se debe tener en cuenta que se los utilizaron para evidenciar su trabajo, más no para mantener una comunicación constante entre

	trabajadores.
¿Qué canales de comunicación tuvieron mayor relevancia durante el confinamiento? ¿los formales o informales?	Uno de los canales más importante fue WhatsApp donde la mayoría de funcionario comunicaban su trabajo cotidiano, recibía información, ordenanzas, directrices y disposiciones para la realización de sus labores diarias, por medio de esta herramienta digital se comenzó a tener una relación más estrecha entre jefe y empleado.

Realizado por: Evelinne Ramírez (2022)

Tabla 27 Entrevista a experto

Entrevista N° 3	
Experto: Gabriela Hidrobo	
Títulos: Licenciada en Comunicación social (Universidad Nacional de Chimborazo); Abogada de los tribunales del Ecuador (Universidad Nacional de Chimborazo)	
Cargos: Reportera, presentadora, productora de noticias, entrevistadora, conductora de programas de variedades, programas médicos (TVS Canal 13); Asistente de Comunicación (Gobernación de Chimborazo); Abogada de la Zonal de Riego del MAGAP (Especialista en Compras Públicas); Relacionista Publica (Empresa de Agua Potable y Alcantarillado); Directora de Comunicación (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo); Directora de Comunicación (Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba); Asesora de Comunicación (COE-Provincial, durante el tiempo de pandemia)	
¿Qué entiende por comunicación interna dentro de una institución pública?	La comunicación interna es un proceso que da sentido a la organización y que por medio de un canal se genera un mensaje hacia un receptor, dándose así una comunicación bidireccional, entre miembros de una misma Institución, con el propósito de proyectar una imagen positiva hacia el público externo.
¿Qué papel juega el público interno dentro de un GADM?	Nuestro público interno inicia desde los concejales, alcaldía, directores departamentales, líderes de equipo, técnicos, operativos y administrativos, este conjunto de personas son la medula espinal de la institución, el departamento de comunicación en conjunto con el departamento de talento humano trabaja para manejar con responsabilidad la información, con el objetivo de que los públicos internos pasen hacer voceros oficiales que proporcione al público externo.
¿Qué riesgo corre una institución cuando no cuenta con el manejo adecuado de un manual de comunicación?	Antes no se contaba con un manual de comunión porque el departamento de talento humano trabaja directamente con este tema, un manual de comunicación trabaja con el tema interno y externo, en donde se constituyen en líneas muy generales. Si no se cuenta con un manual de comunicación que no tengan establecidas las estrategias, metodologías, canales oficiales hace que nazca una ineficiencia en el

	clima laboral, desinterés por el trabajo, y la institución corrió el riesgo de que el proceso se caiga en una informalidad de tal manera que pierda credibilidad en la institución.
¿De acuerdo con su experiencia, qué es comunicación en crisis?	Una comunicación en crisis es cuando se pone en peligro el desarrollo y la reputación de la institución, son escenarios negativos que afectan con el equilibrio de la organización, si no se maneja de manera adecuada puede que la crisis se vuelva un caos comunicacional y este acto percibe el público externo.
¿Cuáles son las ventajas que se obtienen en una planificación de comunicación en crisis?	Tener establecido un manual en crisis en una institución es muy bueno ya que ayuda a establecer estrategias para comunicar al público objetivo de lo que estaba pasando en ese momento, de esta manera no generar una crisis informativa, esto se debe porque tienen muy bien sementada y aplicada la comunicación en la empresa.
¿Los GADM, estaban preparados para el manejo de una comunicación en crisis, durante la emergencia sanitaria?	Ningún municipio estaba listo para manejar esta situación de pandemia, muchas instituciones no sabían, como comunicar a su personal, por un momento la información se les fue de las manos, no contaban con líneas de comunicación formales, varios municipios se veían en problemas por compra de insumos y de este modo se generó una crisis comunicacional.
¿Se manejó adecuadamente la comunicación interna durante el periodo de confinamiento?	La comunicación interna en las organizaciones tuvo al inicio un desequilibrio organizacional no se sabía cómo transmitir una información, se generaba rumores porque no se tenía establecidas las líneas de comunicación formal, poco a poco se fue fortaleciendo esta comunicación, se educó al público interno para que aprendieran a manejar las herramientas digitales de comunicación, se les integraban en grupos para que el trabajo fuera ameno y disminuir la intranquilidad de los funcionarios.
¿El teletrabajo afectó el manejo de la comunicación?	Cuando inicio el confinamiento la mayoría del personal de los municipios se tuvieron que adaptar a las nuevas tecnologías nadie estaba preparado, ni tenía el conocimiento necesario para adaptarse al teletrabajo, si antes de la pandemia los municipios manejaban ya una comunicación 2.0 o bidireccional, después del confinamiento se logró una comunicación 3.0 en donde ya no solamente generabas o recibías un mensaje, sino que ahora se comenzó a formar una comunicación multiplataformas, es decir que todo el trabajo que se realizaba en la institución ya lo conocía el público externo porque los medios digitales replicaban la información de las instituciones.

<p>¿Qué estrategias de comunicación se debió manejar en las municipalidades cuando se conoció por primera vez el COVID-19?</p>	<p>En la comunicación organizacional es necesario identificar a la público externo e interno de la empresa o institución, a quien, y como vamos a comunicar, primero se debe realizar un plan a corto, mediano y largo plazo, generar estrategias comunicacionales donde se cuente con voceros oficiales, planes de contingencia, herramientas para llegar a comunicar al público objetivo.</p> <p>lo primero que se debió hacer es la activación de un COE Cantonal, identificar que necesitas proteger (en este caso la vida y salud de las personas), manejar un lenguaje claro, identificar cuáles son las acciones que se va a realizar, unificar el mensaje que necesitamos, realizar una línea gráfica, constituir un equipo de comunicación interinstitucional del COE Cantonal y de esta manera comunicar a tu público objetivo lo que en realidad estaba pasando.</p>
<p>¿Usted cree que fueron óptimos lo canales de comunicación que utilizaron durante el tiempo de la emergencia sanitaria?</p>	<p>Cada Municipio manejaba sus canales de comunicación oficial como un correo Electrónico Institucional, Quipux, líneas de teléfonos oficiales, etc. Pero estos canales fueron más utilizados para evidenciar un trabajo mas no para comunicar un mensaje, porque más interacción se mantuvo por líneas no oficiales.</p>
<p>¿Qué canales de comunicación tuvieron mayor relevancia durante el confinamiento? ¿los formales o informales?</p>	<p>La forma más facial para que las personas puedan tener conocimiento de una información no siempre son los canales de comunicación formales, el que mantuvo mayor impactó durante la crisis fue un canal de comunicación no formal como WhatsApp, esto se da porque no todos los funcionarios estaban en teletrabajo y no estaban al frente de una computadora y la manera más rápida de comunicar un mensaje era por este medio.</p>

Elaborado por: Evelinne Ramírez (2022)

Tabla 28 Casualidades entre expertos encuestados

Casualidades	Javier Rueda	Miguel Cabrera	Gabriela Hidrobo
Comunicación Interna	Es un elemento fundamental que va dirigida hacia los miembros de una institución, mediante la cual se integra cada uno de los procesos de transmisión y	Es la comunicación que se va formando dentro de una organización, es decir la interacción diaria que se tiene entre un	Es un proceso que da sentido a la organización y que por medio de un canal se genera un mensaje hacia un receptor, dándose así una comunicación

	recepción de información que se genera dentro de una organización.	grupo de trabajadores que pueden o no ser del mismo rango.	bidireccional, entre miembros de una misma Institución
Público Interno	Es considerado un pilar fundamental para la institución, son los portavoces y los encargados del desarrollo de la empresa, por medio de ellos se transmiten el mensaje hacia el público externo.	Juega el papel más importante en una institución, porque en muchas de las ocasiones transmiten al público externo la realidad de la municipalidad.	Nuestro público interno son la medula espinal de la institución, el departamento de comunicación en conjunto con el departamento de talento humano trabaja para manejar con responsabilidad la información.
Riesgos de no poseer un plan de comunicación	La falta de un manual de comunicación puede causar que nazca el rumor, generar malestar en los funcionarios, la disminución del interés en el trabajo, un clima laboral inestable, confusión a la hora de transmitir un mensaje y estancamiento del desarrollo de la empresa.	Cuando no se cuenta con una guía adecuada, donde no están establecidas las estrategias, ni canales oficiales para la difusión de la información, provocando de esta manera la deficiencia comunicacional y la inestabilidad de los funcionarios.	Si no se cuenta con un manual de comunicación que no tengan establecidas las estrategias, metodologías, canales oficiales hace que nazca una ineficiencia en el clima laboral, desinterés por el trabajo, y la institución corra el riesgo de que el proceso se caigan en una informalidad de tal manera que pierda credibilidad en la institución.
Comunicación en Crisis	Es la forma en como la empresa transmite un comunicado en un momento crítico que se haya producido por sorpresa en la institución, comprometiendo con la credibilidad, capacidad y la reputación de la empresa.	Es el cambio que se produce en la institución de una manera abrupta que amenazan con el ambiente, capital, o la reputación de una institución, generando así resultados negativos hacia la empresa.	Es cuando se pone en peligro el desarrollo y la reputación de la institución, son escenarios negativos que afectan con el equilibrio de la organización, si no se maneja de manera adecuada puede que la crisis se vuelva un caos comunicacional y este acto percibe el público externo.
Municipios ante la pandemia	Los municipios no estaban preparados para el manejo de esta crisis sanitaria, durante el confinamiento varios municipios estuvieron inmiscuidos en	Ninguna institución pública, municipios, empresas, etc. No estaban capacitados para el manejo de la comunicación durante	Ningún municipio estaba listo para manejar esta situación de pandemia, muchas instituciones no sabían, como comunicar a su personal, por un

	problemas donde se generaron múltiples crisis.	el confinamiento, no tenían conocimiento a la realidad que estábamos enfrentando.	momento la información se les fue de las manos.
Teletrabajo	Si afecto de cierta manera a la comunicación interna, ya que el público interno no tenía conocimiento de cómo se manejaría la comunicación dentro de las instituciones, la brecha digital se cerró de una manera tan apresurada que no les dio tiempo a los colaboradores adaptarse a las herramientas.	La comunicación interna si se vio afectada por el teletrabajo debido a que no existía interacción de persona a persona solo se manejaban por medio de herramientas tecnológicas y mucho de los funcionarios no estaban preparados para esta nueva etapa.	Cuando inicio el confinamiento la mayoría del personal de los municipios se tuvieron que adaptar a las nuevas tecnologías nadie estaba preparado, ni tenía el conocimiento necesario para adaptarse al teletrabajo
Canales Interno	En las instituciones cuenta con Quipux y un correo institucional que son plataformas formales para la transmisión de mensajes o la notificación hacia un funcionario durante este tiempo en la entidad, estos canales si fueron óptimos.	Cada organismo tenía sus canales de comunicación oficiales establecidos, donde el funcionario daba como evidencia el trabajo que realizaba, pero se debe tener en cuenta que se los utilizaron para evidenciar su trabajo, más no para mantener una comunicación constante entre trabajadores.	Cada Municipio manejaba sus canales de comunicación oficial como un correo Electrónico Institucional, Quipux, líneas de teléfonos oficiales, etc. Pero estos canales fueron más utilizados para evidenciar un trabajo mas no para comunicar un mensaje, porque más interacción se mantuvo por líneas no oficiales.
Canales de comunicación con mayor relevancia	Los que más relevancia tenía en ese tiempo fueron las redes sociales como: Facebook, WhatsApp y Twitter no son canales formales pero la mayoría de los funcionarios se acoplaban de mejor manera por medio de estas plataformas, donde tienen creados grupos de chat internos, grupos departamentales, grupos de	Uno de los canales más importante fue WhatsApp donde la mayoría de funcionario comunicaban su trabajo cotidiano, recibía información, ordenanzas, directrices y disposiciones para la realización de sus labores diarias, por	El canal que mantuvo mayor impactó durante la crisis fue un canal de comunicación no formal como WhatsApp, esto se da porque no todos los funcionarios estaban en teletrabajo y no estaban al frente de una computadora y la manera más rápida de comunicar un mensaje era por este medio.

rangos similares, comunicarse de esta manera es ms fácil que transmitir información por medio de un correo electrónico.	medio de esta herramienta digital se comenzó a tener una relación más estrecha entre jefe y empleado.
---	---

Elaborado por: Evelinne Ramírez (2022)

4.3.Discusión De Resultados

Para el desarrollo del presente tema de investigación denominada “Análisis de la gestión comunicacional Interna del GADM de Ambato en el contexto de la crisis sanitaria del covid-19, período enero-julio 2020”: seguidamente se realiza la conceptualización de los aspectos principales referentes a comunicación institucional y corporativa; luego con la aplicación de encuestas a los trabajadores del GADMA, se obtuvo una muestra considerando el total de empleados de la municipalidad; y se concluyó con el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas a la encuesta mediante la aplicación de herramientas dinámicas como: gráficos de pasteles y de barras con sus correspondientes porcentajes. Como complemento y validación de la aplicación del tema de tesis se realizó entrevistas a profesionales que han desempeñado cargos de responsabilidad comunicacional en diferentes municipalidades, respuestas que fueron comparadas para determinar su similitud y cómo enfrentaron la comunicación en tiempo de pandemia generada por el Covid-19.

Como resultado de la aplicación de los pasos descritos en el párrafo anterior, se obtiene que: el GADM – Ambato pese a contar con un departamento de comunicación, las disposiciones e indicaciones institucionales las realiza el departamento de Talento Humano quien es el encargado de manejar la comunicación institucional, sin dejar de lado que dentro del departamento de comunicación no existe personal que tenga funciones de manejo de comunicación interna, lo cual ocasiona que al momento de difundir información por parte del departamento de comunicación sea considerada como no verás. La comunicación interna de una

institución debe unir y no separar a los funcionarios, manteniendo un orden informativo con el propósito de entender las distintas disposiciones institucionales.

Una vez que se aplicó el correspondiente cuestionario para determinar el nivel de comunicación interna se procedió analizar un Plan de comunicación Interna para el GADMA, según Azcarate (2017) un plan de comunicación es aquel manual que permite a una institución, organización, empresa o compañía, a mantener la información organizada con respecto al cumplimiento de los objetivos propuesto para el bienestar de la entidad, basados en estrategias comunicativas con el fin de proyectar una imagen positiva de manera interna y replicar hacia el exterior de la empresa. (p. 78)

Después de realizar la adecuada tabulación y análisis de las encuestas aplicadas al público interno es posible evidenciar que el 64% de los funcionarios encuestados desconocen si existe un Plan Comunicación Interno, esto resulta una característica en contra al desarrollo, pues es de conocimiento general que mantener una adecuada fluidez de la información dentro de la institución permitirá un desarrollo eficaz del mismo, el experto Javier Ruedas en la entrevista realizada manifiesta que un plan de comunicación para una institución u organización, son pasos o instrucciones a seguir para el fortalecimiento de la imagen de la entidad y que por medio de esta se transmita de manera correcta una comunicación asertiva hacia los trabajadores y público externo (2022).

El manual de comunicación es una herramienta que incluye actividades planteadas en base a las necesidades y objetivos del público interno, en este caso el Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato, comprende que la planificación comunicacional es un elemento sustancial en cada acción a desarrollarse con el fin de generar imagen e identidad. Baspineiro (2017) manifiesta que la planificación de la comunicación en las instituciones es como los ejes

principales para la construcción social, cultural y política; es decir que cada actividad desarrollada debe contener un propósito en beneficio para los funcionarios de la entidad. (p.127)

El DIRCOM de la Municipalidad de Ambato, Miguel Cabrera manifiesta que la institución no contaba para el 2020 en los meses de confinamiento con un Plan de Comunicación interna establecido, no poseían las estrategias, ni canales oficiales para la difusión de información, provocando de esta manera que un 37% de los trabajadores tengan una brecha de desconocimiento sobre las políticas y estrategias que se manejarían dentro del GADMA, durante la emergencia sanitaria induciendo de esta manera a una deficiencia comunicacional y la inestabilidad a los usuarios al momento de realizar su labores cotidianas dentro de la municipalidad.

Se debe tomar en cuenta que dentro de un manual de comunicación se establecen objetivos, estrategias, mensajes y la selección de canales oficiales para la correcta distribución de información relevantes hacia el público interno. Cabe destacar que la comunicación interna está conectada con la misión, visión y políticas institucionales, ya que son las bases y herramientas que posibilitan que todos los funcionarios de la institución trabajen de forma eficiente, mediante normas y procedimientos para alcanzar los objetivos planteados por la entidad. Por consiguiente se debe tomar en cuenta que la misión de una institución es la razón por la cual existe la organización, no obstante, con la investigación realizada se llegó a comprobar que un 69% de los funcionarios no están familiarizados con los bienes intangibles de la Municipalidad y de esta manera se da al incumplimiento de los objetivos planteados; es decir que la gestión interna que realizó el Departamento de Comunicación durante el tiempo de confinamiento los funcionarios lo calificaron con un 24%, es decir como deficiente, la falta de comunicación, lo que provocó la desactualización de la información sobre las diferentes directrices que se tomarían durante los

meses donde se aplica el presente tema de tesis provocando que se pierda la credibilidad de las disposiciones ante los funcionarios.

Entre los meses de enero a julio 2020 donde el país tenía conocimiento del tema del Covid-19, el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Ambato no estaba preparado con un manual de comunicación en crisis para asumir esta nueva amenaza, y al menos en el tema de comunicación existió una brecha tan grande que la institución comenzó a caer en una informalidad de información, y con esto se generó el rumor dentro de la institución.

Es importante resaltar que las estrategias de la comunicación interna que utiliza el Municipio de Ambato establecen canales de comunicación formal como: carteleras, oficios, memos, líneas telefónicas, circulares, correo electrónico institucional y reuniones que son ejecutadas con regularidad por empleados, directores, jefes y técnicos de la entidad, con respecto a esto se puede compartir el pensamiento de Horacio Andrade (2005) nos comenta que la comunicación formal es aquella que se nace por medio de las fuentes y canales oficiales que la organización posee como las carteleras, boletines, correos electrónicos, páginas web, etc. La Municipalidad destina diferentes valores económicos mediante partidas presupuestarias a cada departamento tomando en consideración las actividades que han planificado realizar en el año, es indispensable que el departamento correspondiente en este caso el de comunicación planifique entre sus actividades la adquisición e implementación de plataformas digitales y medios alternativos para mejorar la comunicación interna como: carteleras digitales interactivas, medios visuales.

Como resultado de la investigación se evidenció que durante el tiempo que los funcionarios de la Municipalidad realizaron actividades de teletrabajo, del total del 100% de los trabajadores indicaron: que prefirieron comunicarse por medio de la aplicación de WhatsApp

corresponde a un 37%, es decir que fue usada con mayor frecuencia para la trasmisión de información y de disposiciones de las autoridades competentes. En la entrevista realizada a la experta Gabriela Hidrobo, directora del Departamento de Comunicación del GADM-RIOBAMBA, referente a la misma pregunta indica: “La forma más fácil para que las personas puedan tener conocimiento de una información no siempre son los canales de comunicación formales. El que mantuvo mayor impacto durante la crisis fue un canal de comunicación no formal como WhatsApp, esto se da porque no todos los funcionarios estaban en teletrabajo y no todos estaban al frente de una computadora y la manera más rápida de comunicar un mensaje era por este medio.” (2022)

En resumen, la comunicación organizacional dentro del GADM – Ambato tiene un antes y un después de la pandemia. Anteriormente los funcionarios mantenían una comunicación 2.0 es decir una comunicación bidireccional; en la actualidad todos los municipios del Ecuador mantienen una comunicación 3.0 en donde ya no solamente genera un mensaje o recibe un mensaje, sino que ya viene a intervenir varias plataformas en donde la misma información que tal vez se encuentra en la página web de la institución, luego se lo podía encontrar en un medio tradicional, o en un medio digital.

En definitiva, la importancia de contar con un Manual de comunicación interna aumenta a medida en que se sigan asumiendo más competencias y responsabilidades, tanto a usuarios y empleados, es evidente que la comunicación en los Gobiernos Autónomos es fundamental para el desarrollo de la institución, considerando la misión, visión y políticas establecidas de cada entidad.

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones que se presenta a continuación son el resultado de un trabajo de investigación meticoloso con el objetivo de que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, corrija los errores que se encontró entre los meses de enero a julio 2020 durante el tiempo de pandemia, y de esta manera lograr mejorar la comunicación interna de la institución. Para el desarrollo del presente tema de investigación, se procedió a realizar una investigación documental, así como también la aplicación de las encuestas en campo, por ende, toda la información que se plasma en este documento es verdadera.

5.1. Conclusiones

- La encuesta que se le aplicó a los funcionarios permitió identificar que la comunicación interna que maneja el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato no es muy buena, ya que existe empleados, directores y jefes departamentales que no se encuentran informados de los acontecimientos que sucede en la institución, así mismo existe el desconocimiento de estrategias y del manejo de los canales comunicacionales formales que se dispone en la institución, esta acción ha provocado que los funcionarios migren y prefieran aplicaciones que son consideradas como herramientas informales. Tras haber analizado las encuestas planteadas al personal de la municipalidad se pudo observar que la mensajería instantánea como WhatsApp, es el medio de comunicación que más se utiliza a nivel institucional, es decir que un trabajador prefiere mandar un mensaje por medio de esta aplicación, que estar mandando el mismo mensaje por correo electrónico.

- Después de haber realizado los análisis correspondientes tanto de las encuestas hechas a los trabajadores como de las entrevistas realizadas a los expertos, se llegó a la conclusión de que la municipalidad de Ambato no estaba preparada para manejar una comunicación en crisis durante los meses que el personal del GADMA se mantuvo en modalidad de teletrabajo, esto se debe a la falta de creación de estrategias comunicacionales básicas, para obtener un manejo correcto de la información que se producía durante estos primeros siete meses. Es importante destacar que a través de las encuestas realizadas existen datos donde se pudo observar la desconformidad de los trabajadores a la hora de recibir información, ya que a muchos de ellos ni siquiera les llegaba los comunicados correspondientes sobre temas de la municipalidad y el manejo del Covid-19, proporcionando así una brecha de desconocimiento y generando de esta manera un clima labora inestable entre los trabajadores.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, posee una deficiencia comunicativa que se genera por la falta de desconocimiento y entendimiento de la misión, visión de las políticas institucionales por parte de todos los funcionarios; a través de la recaudación de datos se pudo constatar que entre los meses que el personal del GADMA, estaba laborando en modalidad virtual por causa del Covid-19, la institución no contaba con un Manual de Comunicación interno de este modo el déficit comunicacional fue creciendo hasta llegar al grado de caer en una infodemia interna entre los trabajadores. Este proyecto de investigación se llegó a la conclusión de anexar una propuesta de la creación de un Manual de Comunicación Interna que posee estrategias para sobrellevar crisis institucionales, y de este modo mejorar la comunicación interna de la entidad; el presente documento será entregado a las Direcciones de Comunicación y

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, realizar un análisis en conjunto con la dirección de comunicación y talento humano, para verificar las deficiencias comunicacionales que está atravesando la municipalidad y mejorar la comunicación dentro de la entidad.
- Igualmente se recomienda a la Municipalidad de Ambato, realizar capacitaciones a los funcionarios sobre el manejo de Tic's, esto con la finalidad de mejorar el desarrollo comunicación de la institución y a su vez perfeccionar el ámbito laboral; con el objetivo de fortalecer y cumplir los objetivos planteados que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.
- A si mismo se recomienda al GADM-Ambato la aplicación de un manual de comunicación donde se contemplen estrategias adecuadas para mejorar el sistema de comunicación interna, de la misma forma implementar nuevos canales de comunicación, con el objetivo de transmitir de una manera rápida y mejor la información que se genera dentro de la municipalidad, y de esta manera llegar a todos los funcionarios. La evaluación de las estrategias periódicamente ayudara a la institución ha cubrir las necesidades de los empleados y de esta manera mejorar el clima laboral y las relaciones entre los empleados.

CAPÍTULO VI

6. Propuesta

Manual de Comunicación Interna para el Gobierno Autónomo descentralizado Municipalidad del Cantón Ambato, donde incluyan directrices para aplicar en casos de crisis.

6.1. Elaboración de la Propuesta

6.1.1. Idea

La elaboración de un Manual de Comunicación Interna que va dirigido a las Dirección de Comunicación y Talento Humano del GADM-Ambato, este permitirá mejorar la comunicación interna y el flujo de información dentro de la institución, ayudará a manejar a la comunicación cuando la entidad se encuentre en momentos de crisis.

6.1.2. Objetivo

Elaborar un Manual de Comunicación Interna para el Gobierno Autónomo descentralizado Municipalidad del Cantón Ambato, donde se incluyan directrices para aplicar en casos de crisis.

6.2. Elaboración del Manual de Comunicación

Como propuesta aplicativa de la presente investigación se elaboró un manual, que contiene: la historia de la municipalidad, visión, misión, principios y valores institucionales, organigrama institucional y políticas; cuenta con estrategias comunicacionales para el mejoramiento de la comunicación interna, para concluir en el presente manual se incluyó directrices o pasos a seguir para el manejo correcto de una crisis en la institución.

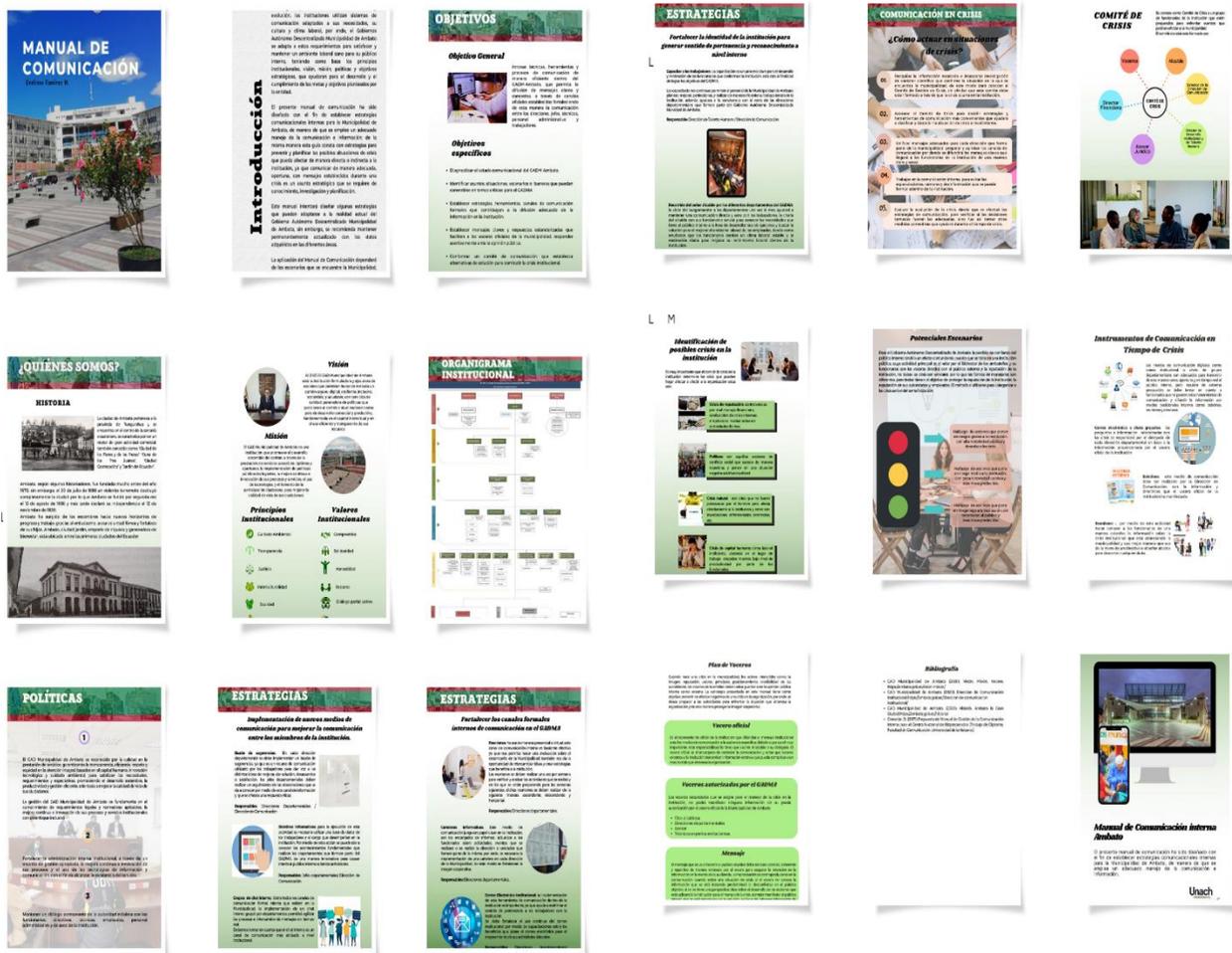
6.2.1. Ficha Técnica

Tabla 27. Ficha Técnica del Manual de Comunicación del GADM-Ambato

Nombre del Manual	Tamaño	Color del Diseño	Numero de Paginas
Manual de Comunicación	A4	Verde, Rojo, Blanco (Colores Institucionales)	17

Elaborado por: Evelinne Ramirez (2020)

6.2.2. Bosquejo del manual



6.3. Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Hacia+una+definici%C3%B3n+de+la+comunicaci%C3%B3n+organizacional+2005&ots=goLrzsVMuZ&sig=8UJxcwyL-izlnjFXwq3c55h-m7c#v=onepage&q=Hacia%20una%20definici%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional%202005&f=false>
- Azcarate, R. (2017). *Una aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias*. Nómadas.
- Baca, D., Morales, Y (2019). *Formas de Desarrollo de la Comunicación Interna entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/2641>
- Baspineiro, A. P. C. (2017). Planificar la comunicación desde las mediaciones. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo (RICD)*, 2(5), 127-137. DOI: <http://dx.doi.org/10.15304/ricd.2.5.3703>
- Cáceres, J. (2011). Reseña de " Estrategias de Comunicación" de Rafael Alberto Pérez. *Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, 75, 1-24. [Archivo PDF] <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706016.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México.
- Carrillo, L (2013). *La comunicación informal y su incidencia en el rendimiento de los empleados del servicio de rentas internas* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/5836>

- Casasola, L (1 de octubre de 2020). Comunicación formal: qué es y cuáles son sus características. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/social/comunicacion-formal>
- Costa., J. (2013). *Reputación Corporativa. El DirCom en la era de los intangibles y la reputación*. [Archivo PDF] http://reddircom.com/pdfs/art_joan_costa.pdf
- Cruz, E. y Jácome, k. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil–Ecuador. *Revista Espacios*. 39 (224), 20-32. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2019). *Guía Fundamental de la Comunicación Interna*. UOC. <https://books.google.es/books?id=mxSzDwAAQBAJ&lpg=PT4&ots=eP7urA34lk&dq=Gu%C3%ADa%20Fundamental%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Interna&lr&hl=es&pg=PT4#v=onepage&q=Gu%C3%ADa%20Fundamental%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Interna&f=false>
- Estévez, M., Arroyo, M. y González, C. (2006). *La Investigación Científica en la Actividad Física: su Metodología*. La Habana, Cuba: Deportes.
- Fernández, C. y Calguera, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. McGraw Hill.
- GAD Municipalidad de Ambato (2020). *Visión, Misión, Valores*. <https://ambato.gob.ec/vision-mision/>
- GAD Municipalidad de Ambato. (2020). *Dirección de Comunicación Institucional*. <https://ambato.gob.ec/direccion-de-comunicacion-institucional/>
- GAD Municipalidad de Ambato. (2020). *Historia*. Ambato la Gran Ciudad. <https://ambato.gob.ec/historia/>

- García, F y Pérez, P. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Iconos 14. Revista de comunicación y tecnologías emergentes*. 8(2), 42-56. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.245>
- Graverán, D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados* [Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana].
- Herrero, A. G. (1998). *Marketing preventivo la comunicación de crisis en la empresa*. Dosch Comunicación.
- Lasprilla, V. y Varela, D. (2021). *Revisión Bibliográfica de la Comunicación Estratégica en Latinoamérica* [Tesis de pregrado, Universidad Santiago de Cali]. Repositorio Institucional USC. <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/5134>
- León, A. y Mejía, S (2011). *Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca* [Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional UCuenca. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1800>
- Linares, R. (2016). Modelos de Comunicación. *Revista. Pistas Educativas*, Volumen 121(38), 117-126. <http://www.itc.mx/ojs/index.php/pistas/article/view/536>
- Lobato, D (2009). *Estrategia de empresas*. FGV. <https://doceru.com/doc/5ve5ce1>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Maya, E (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. [Archivo PDF]. <http://www.librosoa.unam.mx/handle/123456789/2418>
- Merino, M. (2016). Comunicación y crisis: un plan estratégico. En S. Fink, *Crisis management: Planning for the Inevitable*. Universidad Complutense Madrid.

- Miranda Solís, R. J. (2022). *Devolución del IVA en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Baba periodo 2020–2021* [Examen Complexivo de Grado, Universidad Técnica de Babahoyo] <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/11520>
- Nomberto, D y Pérez, C. (2018). *Propuesta de un plan de comunicación para mejorar la Comunicación Interna de la Gerencia de Desarrollo Económico local de la Municipalidad Provincial de Trujillo, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional UNT. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10331>
- Oyarvide Ramírez, H. P., Reyes Sarria, E. F., y Montaña Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687>
- Pasquino, G (1993). Crisis. *Diccionario de política*. Siglo XXI.
- Pérez, M. (2003). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas en España en el periodo 1990-2000* [Tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional UCM. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=195357>
- Santillán Leiba, V. H. (2021) *Aporte de las tres esferas del modelo DirCom de Joan Costa a la comunicación sobre el cambio climático* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/656223>
- Scheinsohn, D. (2010). Comunicación Estratégica. *Cuaderno del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (33), 17-22. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi33>
- Solano, A., Yachi, S (2016) *Teoría Estructuralista* [Monografía, Universidad Sel]. Repositorio Institucional. URL. <http://repositorio.usel.edu.pe/bitstream/USEL/150/1/Teor%c3%ada%20Estructuralista%20%281947%29%20-Teor%c3%ada%20de%20Empowerment.pdf>

- Van-Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, 22(1_100), 144-150.
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1147>
- Yerovi, A. B. P. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 8(3), 179-186.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>

Anexos

Anexo 1 Modelo de entrevista

Guía de entrevista

Tema: Análisis de la comunicación interna del GADMA en el periodo enero a julio 2020

Nombre del Experto:

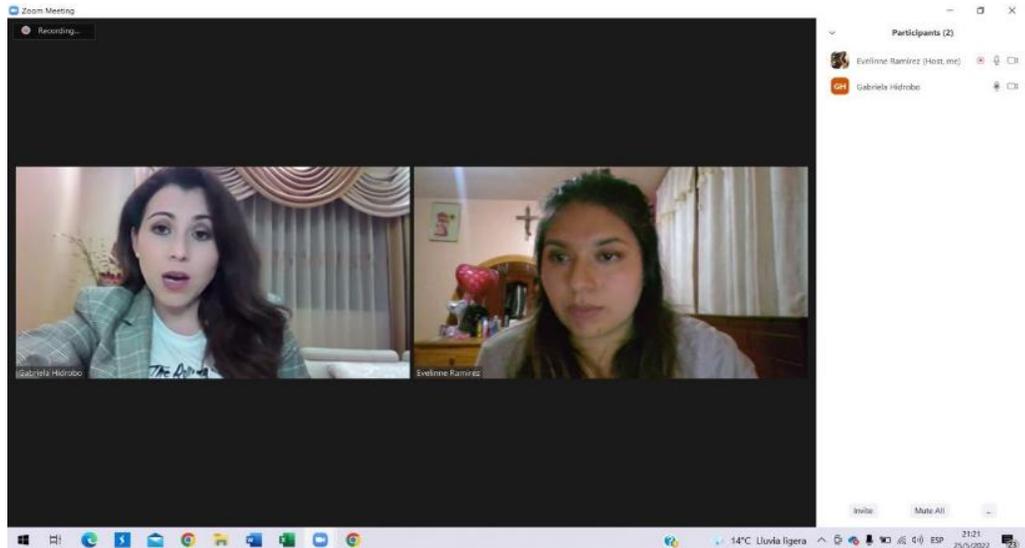
Títulos Obtenidos:

Experiencia Laboral:

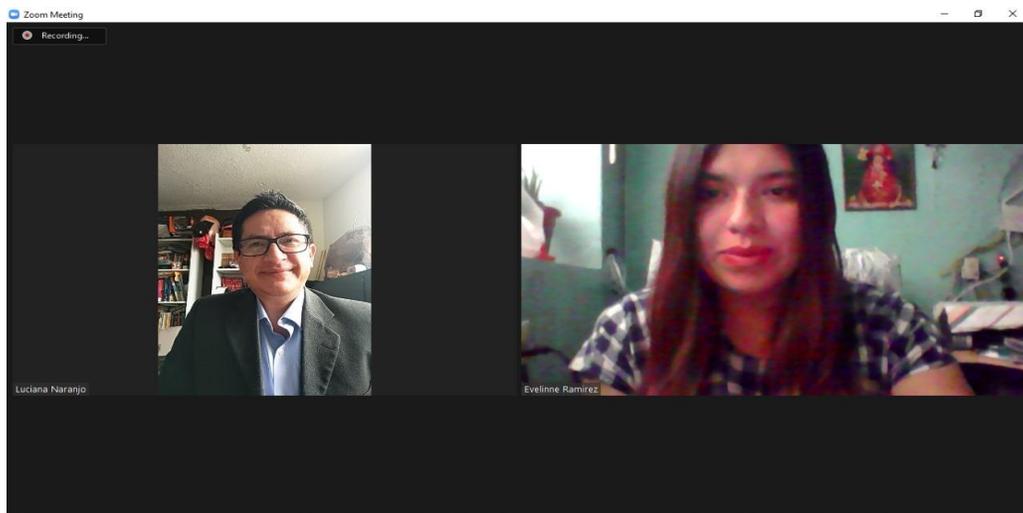
- 1. ¿Qué entiende por comunicación interna dentro de una institución pública?**
- 2. ¿Qué papel juega el público interno dentro de un GADM?**
- 3. ¿Qué riesgo corre una institución cuando no cuenta con el manejo adecuado de un manual de comunicación?**
- 4. ¿De acuerdo con su experiencia, qué es comunicación en crisis?**
- 5. ¿Cuáles son las ventajas que se obtienen en una planificación de comunicación en crisis?**
- 6. ¿Los GADM, estaban preparados para el manejo de una comunicación en crisis, durante la emergencia sanitaria?**
- 7. ¿Se manejó adecuadamente la comunicación interna durante el periodo de confinamiento?**
- 8. ¿El teletrabajo afectó el manejo de la comunicación?**
- 9. ¿Qué estrategias de comunicación se debió manejar en las municipalidades cuando se conoció por primera vez el COVID-19?**
- 10. ¿usted cree que fueron óptimos los canales de comunicación que utilizaron durante el tiempo de la emergencia sanitaria**
¿Qué canales de comunicación tuvieron mayor relevancia durante el confinamiento? ¿los formales o informales?

Anexo 2 fotografías realizando la entrevista a los expertos

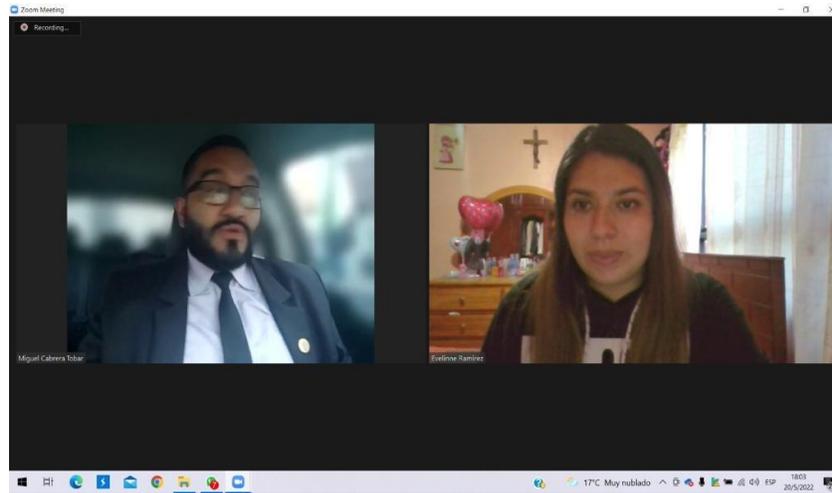
Entrevista vía Zoom: Lic. Gabriela Hidro, Directora del Departamento de Comunicación del GADM-Riobamba



Entrevista vía Zoom: Mrt. Javier Rueda, Asesor externo de Comunicación Organizacional de varios Gobiernos Municipales del Ecuador.



Entrevista vía Zoom: Mtr. Miguel Cabrera, Director de la Dirección de Comunicación del GADMA-Ambato



Anexo 3 Solicitud para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato para la realización del proyecto de investigación

FU #5880
CB-C2-22



REPÚBLICA DEL ECUADOR
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPALIDAD DE AMBATO

0660507

Ambato, 8 de febrero de 2022
OR: FPCS-UNACH-ER-001

VALOR
USD 4,00

DOCTOR
Javier Altamirano Sánchez
ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO AMBATO

Cc: INGENIERA
Tania Terán
DIRECTORA DE TALENTO HUMANO DEL GADMA

Albano Toapanza
con Tania Terán
11/02/22
[Signature]

Presente.-

De mi consideración

Yo **EVELINNE KATHERINNE RAMIREZ MOSQUERA**, con cédula de identidad **0604318121**, estudiante de la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO** de la **CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**, me dirijo a usted muy comedidamente para solicitarle se me autorice realizar mi tesis pre-profesional en la noble institución que usted acertadamente dirige: cuyo tema es **"Análisis de la Gestión Comunicacional Interna del GADM de AMBATO en el contexto de la crisis sanitaria del Covid -19, periodo enero-julio 2020"**

Pedido que lo realice con la finalidad de poder acceder a la información sobre el tema anteriormente indicado y tener acercamiento con los funcionarios para obtener la información y opinión de los trabajadores de la entidad.

Vale resaltar que la información que se obtenga del tema de tesis será beneficioso para aplicarlo en el GADMA.

Por la favorable atención que dé a la presente quedo agradecida, ya que contribuirá con el desarrollo profesional de mi persona.

Atentamente

[Signature]
Evelinne Katherine Ramirez Mosquera
Estudiante de la **Universidad Nacional de Chimborazo**
Carrera de Comunicación Social

Correo: evitaramirez89@gmail.com
ekramirez.fpcs@vnach.edu.ec

Teléfono: 0998758783

DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO
DE ACUERDO A LA NORMATIVA VIGENTE

Selección y Muestreo de Personal
Registros de Gestión
Reclutamiento y Justicia Personal
Control de Gestión
REGISTRO DE FIRMAS

[Signature]

DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO
SECRETARÍA

09 FEB, 2022

RECPCIÓN DE DOCUMENTOS
FIRMA: *[Signature]* HORA: 7:51

Anexo 4 Autorización otorgada por parte del Municipio de Ambato para la realización del Proyecto de investigación.



GAD MUNICIPALIDAD
DE AMBATO

DITH-22-0615
F.W. 5880
Ambato, 16 de febrero de 2022

Señorita
Evelinne Katherine Ramírez Mosquera
Presente

De mi consideración:

En atención al oficio FPCS-UNACH-ER-001, de fecha 08 de febrero de 2022, a través del cual, en su calidad de estudiante de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Chimborazo, solicita autorización para realizar su trabajo de tesis pre profesional con el tema: **"Análisis de la gestión comunicacional interna del GADM de Ambato en el contexto de la crisis sanitaria del covid-19, periodo enero-julio 2020"**.

Al respecto, me permito poner en su conocimiento que su petición ha sido autorizada, por consiguiente, podrá efectuar su tesis pre profesional en el tema: **"Análisis de la gestión comunicacional interna del GADM de Ambato en el contexto de la crisis sanitaria del covid-19, periodo enero-julio 2020"**, para lo cual se le brindará las facilidades necesarias, es indispensable manifestar que la ejecución de su trabajo lo coordinara con el Mgs. Lcdo. Miguel Cabrera, Director de Comunicación Institucional.

Finalmente es indispensable recordar que una vez que culmine su tesis pre profesional le corresponderá enviar las conclusiones y estrategias de mejora resultado de la investigación, para que sirvan de referente para el bienestar de los servidores municipales.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines correspondientes.

Atentamente,

Ing. Tania Pamela Terán Padilla
Directora de Desarrollo Institucional y del Talento Humano



Alberto Toapanta
Analista de Talento Humano Senior

Anexo 5 Modelo de Encuesta

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
ENCUESTA**

Objetivos: Medir el grado de efectividad de la comunicación interna durante el confinamiento por el Covid-19, en el GADM-Ambato.

Datos Generales: Encuesta dirigida a directivos, trabajadores y técnicos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato.

Marque con una X lo que considere adecuado en las preguntas que constan a continuación:

A. Información básica

1. ¿En qué departamento del GADM de Ambato presta sus servicios?

Dirección de Cultura y Turismo	
Dirección de Servicios Públicos	
Dirección Financiera	
Dirección de Gestión de Suelo	
Dirección de Planificación	
Dirección de Gestión Ambiental	
Dirección de Obras Públicas	
Dirección Administrativa	
Dirección de Catastros y Avalúos	
Dirección de Comunicación Institucional	
Dirección de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial	
Dirección de Desarrollo Social y Económico	
Dirección de Tecnologías de la Información	
Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano	
Secretaría de Gestión Estratégica	

2. ¿Qué cargo desempeña en el GADMA?

Director	
Jefe	
Técnico	
Trabajador	

3. ¿Contaba usted con correo electrónico institucional entre los meses de enero a julio 2020?

Si	
No	

4. ¿Por qué medio recibía los comunicados o noticias institucionales? (puede elegir más de una opción)

Correo Electrónico Institucional	
Cartelera	
Oficios	
Memos	
Reuniones	
Circulares	
Vía mensaje WhatsApp	
Llamada telefónica	

B. Gestión de la comunicación interna del GADMA

5. Al iniciar su trabajo ¿hubo una inducción sobre las actividades que desarrolla el Municipio de Ambato?

Si	
No	

6. Si su respuesta es afirmativa, ¿De qué manera califica la inducción recibida?

Deficiente	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

7. ¿Conoce la misión, visión, valores y políticas internas del GADMA?

Si	
No	

C. Implementación del plan de comunicación en tiempos de pandemia

8. ¿Entre los meses de enero a julio de 2020, cómo califica que fue la información proporcionada por el GADMA sobre el comportamiento del covid-19?

Deficiente	
Bueno	
Muy bueno	

Excelente	
-----------	--

9. ¿Por qué medio se le comunicó sobre la suspensión de actividades en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato?

Correo Electrónico Institucional	
Cartelera	
Oficios	
Memos	
Reuniones	
Circulares	
Vía mensaje de WhatsApp	
Llamada telefónica	

10. De los medios elegidos ¿cuál piensa que fue el más adecuado y efectivo para la comunicación inherente a la suspensión de actividades?

Correo Electrónico Institucional	
Cartelera	
Oficios	
Memos	
Reuniones	
Circulares	
Vía mensaje de WhatsApp	
Llamada telefónica	

11. ¿Por qué medio usted recibía disposiciones de sus superiores durante el confinamiento? (Puede escoger más de una opción)

Correo Electrónico Institucional	
Oficios	
Memos	
Reuniones	
Circulares	
Vía mensaje de WhatsApp	
Llamadas telefónicas	

12. Durante el tiempo que se suspendieron las actividades presenciales ¿cumplió actividades de teletrabajo?

Si	
No	

13. ¿Se le comunicó sobre las políticas y estrategias internas que se manejaría el Municipio durante el tiempo de confinamiento?

Si	
No	

14. Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál fue el nivel de efectividad?

Deficiente	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

15. ¿Con qué frecuencia recibía información de las disposiciones institucionales y por qué canales se emitían las comunicaciones?

	siempre	Pocas veces	Nunca
Correo Electrónico institucional			
Cartelera			
Oficios			
Memos			
Reuniones			
Circulares			
Mensajes de WhatsApp			
Llamadas telefónicas			

16. ¿Qué tipo de comunicación interna se manejó durante el confinamiento en el GADMA?

Del jefe al empleado	
Del empleado al jefe	
Entre rangos similares	
Ninguna	

17. ¿Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y cinco la máxima, el grado de interés que tienen las siguientes herramientas de comunicación?

	1	2	3	4	5
Correo Electrónico institucional					
Cartelera					
Oficios					
Memos					
Reuniones					
Circulares					
Mensajes de WhatsApp					

Llamadas telefónicas					
----------------------	--	--	--	--	--

D. Desarrollo Organizacional del Departamento de Comunicación

18. ¿Conoce si en su trabajo existe un manual de comunicación?

Si	
No	

19. ¿Durante el tiempo de confinamiento por causa del COVID-19, como le calificara a la transmisión sobre las estrategias y políticas de comunicación que manejaría el GADMA?

Deficiente	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

20. Durante el tiempo que usted realizo teletrabajo ¿el departamento de comunicación le mantenía informado de las diferentes disposiciones que coordinaba las autoridades?

Si	
No	

21. ¿Cómo le calificaría al departamento de comunicación?

Deficiente	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

22. ¿Cuál fue el nivel de satisfacción respecto a la comunicación interna del GADM Ambato respecto a la pandemia?

Deficiente	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

Anexo 6 fotografías de la aplicación de encuestas al público interno del GADMA



Anexo 7 Modelo del cuadro de transcripción de las entrevistas

Entrevista N°	
Experto:	
Títulos:	
Cargos:	
Pregunta	Respuesta

Anexo 8 Modelo del cuadro de Casualidades en la entrevista

Casualidad	Experto 1	Experto 2	Experto 3