



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE COMUNICACIÓN

El Community Manager y su importancia en la comunicación organizacional del Gobierno

Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona, mayo 2023 a mayo 2024

Trabajo de Titulación para optar al título de Licenciada en Comunicación

Autor:

Ramón Ortega Marylin Daniela

Tutor:

Mgs. José Paúl Parra Mayorga

Riobamba, Ecuador. 2026

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, Marylin Daniela Ramón Ortega, con cédula de ciudadanía 1400949473, autora del trabajo de investigación titulado: El Community Manager y su importancia en la comunicación organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona, mayo 2023 a mayo 2024”, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mi exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 12 de febrero del 2026

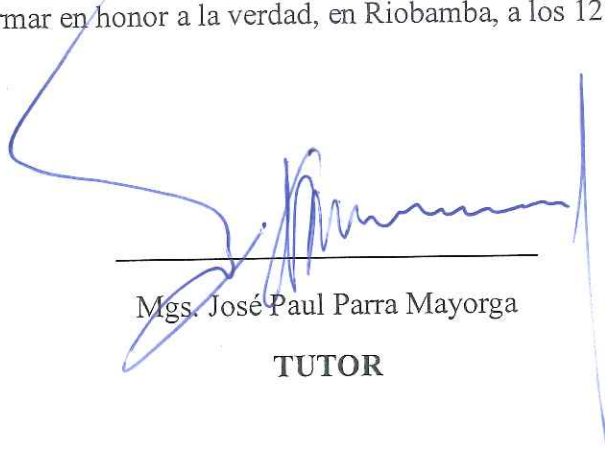


Marylin Daniela Ramón Ortega
1400949473

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, Mgs. Paúl Parra Mayorga, catedrático adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: " EL COMMUNITY MANAGER Y SU IMPORTANCIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MORONA, MAYO 2023 A MAYO 2024", bajo la autoría de Marylin Daniela Ramón Ortega; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad, en Riobamba, a los 12 días del mes de febrero de 2026.



Mgs. José Paul Parra Mayorga

TUTOR

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación El Community Manager y su importancia en la comunicación organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona, mayo 2023 a mayo 2024, presentado por Marylin Daniela Ramón Ortega, con cédula de identidad número 1400949473, bajo la tutoría de Mgs. Paúl Parra Mayorga; certificamos que recomendamos la APROBACIÓN de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba 12 de febrero del 2026.

Dr. C. Carlos Larrea Naranjo Ph.D
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO

Dr. C. Ramiro Ruales Parreño Ph.D.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

Dr. Julio Bravo Mancero
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO



CERTIFICACIÓN

Que, **RAMÓN ORTEGA MARYLIN DANIELA** con CC: **1400949473**, estudiante de la Carrera **DE COMUNICACIÓN**, Facultad de **CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**, ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado: "**EL COMMUNITY MANAGER Y SU IMPORTANCIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MORONA, MAYO 2023 A MAYO 2024**", el mismo que cumple con el 4% de similitud, y 6 % de texto potencialmente generado por IA, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **COMPILATIO**, porcentajes que sumados reporta el **10%** , el mismo que es aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional vigente, por consiguiente autorizo continuar con el proceso de titulación respectivo.

Riobamba, 5 de febrero del 2026



Firmado electrónicamente por:
**JOSE PAUL PARRA
MAYORGA**
Validar únicamente con FirmaEC

Mgs. Paúl Parra Mayorga
TUTOR

DEDICATORIA

Al amor infinito de mi madre, mi amada Zoilita. Por ser mi refugio aún en la distancia, por no soltarme nunca y por levantarme con amor cuando más lo necesitaba. Todo lo que soy y he logrado es gracias a ti. Te amo, mami.

A mi papi, por su apoyo constante. Dedicado a su paciencia y también a su impaciencia, a las llamadas cortitas y a cada detalle que tenía conmigo cuando llegaba de visita a casa. Gracias por estar, por preocuparte y por acompañarme a tu manera. Esto también es por ti.

A la memoria de mi ángel en el cielo, mi hermano. Tu amor y tu valentía viven en mí. Cada logro, por pequeño o grande que sea, es y siempre será por y para ti.

Al amor de mi vida, mi fiel compañero, mi hijo de cuatro patas, mi Mugguis, por estar conmigo en mis noches más largas de desvelo y enseñarme que el amor verdadero es compañía y cariño incondicional. Te amo chiquito, eres mi motivación para seguir adelante.

Con amor, Marylin.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por su amor infinito y su paciencia a lo largo de mi camino académico; gracias por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba y por sostenerme en cada etapa de este proceso.

A mis hermanas, por escucharme con el corazón, por hacerme reír cuando las lágrimas pesaban más que todo y por recordarme siempre que en ustedes tengo un lugar seguro. Gracias por acompañarme y no soltarme nunca.

A mis dos mejores amigas. A Jomayra, por caminar conmigo, por ser mi apoyo y mi compañera de aventuras, incluso cuando todo se sentía cuesta arriba. Y a Samy, que aún en la distancia supo estar, sostenerme y darme ánimo cuando más lo necesitaba.

A mis amigas de la universidad, por convertir la vida universitaria en una experiencia bonita y llevadera. A Belén, mi amiga y compañera desde el primer día de universidad, gracias por tantas risas y vivencias compartidas a lo largo de este camino, nada hubiera sido igual sin tu presencia; a Normita, por su cariño, su paciencia y su apoyo en los momentos en que las cosas no marchaban bien; y Arlette, que en los últimos semestres supo estar y acompañarme.

De forma especial, agradezco a mi tutor de tesis, Mgs. Paúl Parra, por acompañarme en cada etapa de esta investigación, por su paciencia, su guía constante y por los aprendizajes que han marcado este camino.

Gratitud infinita para ustedes.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I. INTRODUCCION.....16

1.1 Planteamiento del problema..... 16

1.2 Justificación 17

1.3 Objetivos 17

1.3.1 General..... 17

1.3.2 Específicos 17

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....18

2.1 Estado del arte..... 18

2.2 Fundamentación Teórica..... 19

2.2.1 Comunicación 19

2.2.2 Teoría Estructuralista 20

2.2.3 Teoría de la Acción Comunicativa 20

2.2.4 Teoría de la Conectividad 21

2.2.5 Comunicación organizacional..... 21

2.2.6 Evolución de la comunicación organizacional	22
2.2.7 Tipos de Comunicación Organizacional	23
2.2.8 Teorías de la comunicación aplicadas a organizaciones	24
2.2.9 Importancia de la comunicación en las instituciones públicas	25
2.2.10 Cultura organizacional	26
2.2.11 Community Manager	26
2.2.12 Evolución del perfil profesional y competencias requeridas del Community Manager	27
2.2.13 Funciones principales del Community Manager	27
2.2.14 Importancia del Community Manager en Instituciones Públicas	28
2.2.15 Comunicación pública digital	28
2.2.16 Retos de los gobiernos locales en el uso de redes sociales	29
2.2.17 Estrategias de comunicación por GADS.....	30
2.2.18 Gobiernos Autónomos Descentralizados	30
2.2.19 Facultades y competencias de los GADs	30
2.2.20 Comunicaciones de los Gads	31
<u>2.2.21 Gobierno Municipal del Cantón Morona</u>	<u>32</u>
2.2.22 Estructura orgánico funcional del GAD	33
2.2.23 Unidad de Comunicación Social e Institucional y ubicación del Community Manager	35
CAPÍTULO III. METODOLOGIA.	36
3. Variables	36
3.1 Variable Independiente: Comunicación Organizacional	36
3.2 Variable Dependiente: Community Manager	36
3.3 Método de investigación	37
3.4 Tipo de investigación	37
3.4.1 Según la finalidad	37
3.4.2 Según el alcance temporal	37

3.4.3 Según la amplitud	37
3.4.4 Según el carácter	37
3.4.5 Según las fuentes.....	38
3.5 Diseño de la investigación	38
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.6.1 Técnicas	38
3.7 Instrumentos.....	38
3.8 Población de estudio y tamaño de muestra	39
3.8.1 Población.....	39
3.8.2 Muestra	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
4.1 Matriz de Análisis de Entrevistas	39
4.2 Resultados de Encuestas	49
4.3 Análisis y Discusión de Datos	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1 Conclusiones	67
5.2 Recomendaciones	68
CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....	69
Bibliografía	74

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Operacionalización de variables	36
Tabla 2: Entrevista N°1	39
Tabla 3: Entrevista N°2	42
Tabla 4: Entrevista N°3	45
Tabla 5: Edad	49
Tabla 6: Género	50
Tabla 7: Frecuencia de Uso de Redes Sociales	51
Tabla 8: Frecuencia de visualización de contenido publicado	52
Tabla 9: Red social del GAD de Morona que más visita	54
Tabla 10: Contenido más útil o interesante	55
Tabla 11: Que contenido emite el GAD en las redes sociales	56
Tabla 12: Nivel de confianza de la información del GAD de Morona	58
Tabla 13: Frecuencia de interacciones con las publicaciones del GAD de Morona	59
Tabla 14: Respuestas del GAD en redes sociales a comentarios o preguntas	61
Tabla 15: Información útil para resolver necesidades o inquietudes de la ciudadanía	62
Tabla 16: Interés ciudadano gracias a los problemas del cantón en busca de soluciones	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Estructura orgánico funcional del GAD</i>	34
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edad	49
Gráfico 2: Género	50
Gráfico 3: Uso de redes sociales	51
Gráfico 4 Frecuencia de visualización de contenido	53
Gráfico 5: Red social del GAD que más visita	54
Gráfico 6: Contenido más útil o interesante	55
Gráfico 7: Utilidad del contenido	56
Gráfico 8: Nivel de confianza de la información del GAD de Morona.....	58
Gráfico 9 : Frecuencia de interacciones	59
Gráfico 10: Respuestas en redes sociales.....	61
Gráfico 11: Información para resolver necesidades.....	62
Gráfico 12: Interés ciudadano gracias a los problemas del cantón en busca de soluciones	63

RESUMEN

La investigación analiza cuál es la importancia del Community Manager en la comunicación organizacional del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón morona precisamente en el periodo mayo 2023 a mayo 2024, el estudio surge a partir de una necesidad para entender cómo esta figura llega a contribuir a la transparencia, el fortalecimiento de la imagen institucional y la interacción ciudadana en las redes sociales

La fundamentación teórica aborda la comunicación organizacional como las teorías comunicacionales que están aplicadas a la organización y el rol estratégico del Community Manager principalmente en las entidades públicas, esta investigación adopta un enfoque metodológico mixto esto quiere decir que se aplicaron entrevistas a funcionarios y expertos en la comunicación y encuestas de la ciudadanía del cantón Morona

Los resultados de evidencian que el Community Manager cumple un papel importante en la mediación digital principalmente en el GAD y la ciudadanía permitiendo así mejorar el acceso a la información y dinamizar los contenidos institucionales a través de prácticas de comunicación que sean oportunas participativas y claras.

Se concluye que la labor del Community Manager ha contribuido significativamente al posicionamiento de la imagen institucional, aunque persisten desafíos vinculados a la planificación, profesionalización comunicacional y optimización del uso de herramientas digitales en el GAD.

Palabras clave: Community Manager, comunicación organizacional, participación ciudadana, gobierno local, redes sociales, transparencia.

ABSTRACT

This research examines the role of the Community Manager in the organizational communication of the Municipal Decentralized Autonomous Government (GAD) of the Morona Canton during the period from May 2023 to May 2024, with the aim of understanding how this professional contributes to transparency, citizen engagement, and the strengthening of institutional image within a context in which social media have become essential tools for public administration. The theoretical framework addresses organizational communication, institutional culture, and theories applied to organizations, highlighting the strategic role of the Community Manager within public entities. The methodology was based on a mixed-methods approach that included interviews with public officials and communication experts, as well as surveys administered to 366 citizens of Macas. The findings reveal that the Community Manager plays a fundamental role as a digital mediator between the GAD and the community, by facilitating access to information, addressing public concerns, energizing institutional content, and strengthening public trust through clear, timely, and participatory communication practices. It is concluded that this role has contributed significantly to the positioning of the institutional image; however, challenges remain related to planning, professionalization, and the optimization of digital tool usage.

Keywords: Community Manager, organizational communication, citizen participation, local government, social media, transparency.



Reviewed by:
MsC. Edison Damian Escudero
ENGLISH PROFESSOR
C.C.0601890593

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

En el contexto contemporáneo, donde la tecnología de la información y la comunicación han transformado significativamente la manera en que las organizaciones interactúan con sus públicos, el rol del *Community Manager* emerge como una figura clave en la gestión de la comunicación organizacional. Este fenómeno se evidencia particularmente en entidades gubernamentales, en las cuales la comunicación eficiente y efectiva con la comunidad es crucial para el desarrollo local, la transparencia y la participación ciudadana.

En Ecuador está situado en la provincia de Morona Santiago, precisamente el cantón Morona que enfrenta diferentes desafíos en la comunicación debido a la diversidad cultural, socioeconómica o incluso geográfica es por esa razón que el Community Manager que no actúa como un simple gestor de redes sociales sino más bien que es un puente ante el gobierno municipal y la ciudadanía sus roles indispensable porque destaca los aspectos fundamentales de la transparencia en la gestión pública, un Pilar fundamental en la relación del gobierno y la ciudadanía.

Por esta razón el Community Manager desempeña un papel importante que asegura que la información sea comunicada de manera clara y accesible mediante las plataformas digitales y las redes sociales en donde se facilita la rendición de cuentas permitiendo a los ciudadanos estar informados y permanecen vigilancia de la gestión pública.

Es así como la identidad y la reputación en una organización se van construyendo a partir de la percepción pública y con la comunicación efectiva por esta razón el Community Manager se encarga de diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que reflejen valores, la misión y la visión del gobierno municipal en donde se incluye la creación de contenido que resalte logros y servicios ofrecidos generando así confianza entre los ciudadanos.

1.1 Planteamiento del problema

En la era digital actual, la comunicación organizacional ha adquirido una dimensión crítica, especialmente para las instituciones gubernamentales que buscan mantener una relación cercana y transparente con la ciudadanía.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona enfrenta desafíos significativos en su comunicación, debido a la necesidad de transmitir información de manera eficaz y oportuna a una población diversa y dispersa, en este contexto, el rol del *community manager* emerge como crucial, ya que esta figura se encarga de gestionar las redes sociales y otras plataformas digitales, facilitando la interacción y mejorando la percepción pública de las acciones gubernamentales.

Sin embargo, se observa una falta de estudios que analicen sistemáticamente la importancia y el impacto del *community manager* en la comunicación organizacional de esta entidad específico, este problema plantea la necesidad de investigar cómo el *community manager* puede optimizar la comunicación y fortalecer la relación entre el gobierno municipal y los ciudadanos del Cantón Morona.

Formulación del problema

¿Cómo se ha llevado a cabo el rol del *community manager* en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona en la nueva administración mayo 2023 - mayo 2024?

1.2 Justificación

El presente estudio se justifica por la creciente relevancia que ha adquirido el *Community Manager* en la gestión de la comunicación organizacional, particularmente en instituciones públicas que buscan fortalecer su relación con la ciudadanía. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona, se busca analizar el rol que ha cumplido el *Community Manager* durante el periodo mayo 2023 - mayo 2024, ya que es un periodo en el que se ha cambiado la administración, esto se torna fundamental para entender cómo las estrategias de comunicación digital contribuyen a mejorar la transparencia, el acceso a la información y la participación ciudadana y de la misma manera para analizar su evolución.

La investigación es importante porque se permite la identificación de las mejores prácticas en la gestión de la comunicación digital en donde aportan recomendaciones que optimicen el desempeño y comunicacional en la entidad es así que el estudio contribuirá a destacar el valor del *Community Manager* como un agente que sea capaz de poder influir en la percepción de los ciudadanos y a posicionar el gobierno municipal en un entorno digital.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

- Analizar la importancia del rol del *Community Manager* en la comunicación organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona, evaluando su impacto en la efectividad de la interacción con la ciudadanía.

1.3.2 Específicos

- Identificar las funciones y responsabilidades del *community manager* dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona.
- Evaluar el aporte del *Community Manager* para la construcción e imagen institucional del Gad del Cantón Morona
- Elaborar una guía o instructivo para el correcto ejercicio de *Community Manager*.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

Se debe tomar en cuenta que “Un *Community Manager* es el responsable de la relación directa entre el usuario en la red y la firma o marca, independientemente de la herramienta que se trabaje” (ICB, 2017). Esto enfatiza el papel crucial que este profesional desempeña como vínculo principal entre la institución y su diverso público, permitiéndoles hacer algo en lo que muchas instituciones no son muy hábiles: interactuar de forma directa, clara y efectiva con los diferentes públicos a los que sirven.

El objetivo de un *Community Manager* es gestionar eficientemente la comunicación corporativa online en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que se considere conveniente con los potenciales clientes (un blog, una comunidad a medida, una cuenta en Twitter, una página de fans en Facebook). (Saavedra, Linero, & Gutiérrez, 2011, pág. 177)

Según José Antonio Gallego en su libro "Community Management: Gestión de comunidades virtuales", el community manager es el profesional que gestiona y dinamiza las comunidades de usuarios en las plataformas digitales. Gallego afirma que su función va mucho más allá de la simple moderación de comentarios. Actúa como un mediador clave entre la empresa y el público, para quien debe ser, de alguna manera, el equivalente viviente del antiguo anuncio de televisión de correos, que solía asegurar a los espectadores: "Te entregamos". Un equivalente digital moderno de la moderación de comunidades en plataformas como Facebook también debe cumplir la promesa de "Entendemos tus necesidades". Gallego insiste en que el community manager moderno no solo debe comprender a la empresa para la que trabaja, sino también a su público para poder trabajar eficazmente con ambos (Gallego, 2010, pág. 42)

Joan Costa en "La comunicación corporativa en la sociedad digital" (2009) sostiene que las entidades, sean públicas o privadas, no sólo tienen que informar sobre lo que producen u ofrecen como servicio, sino que también deben establecer un vínculo directo y transparente con sus públicos objetivos que fortalezca y potencie la identidad y reputación de la entidad. El Community Manager es el puente que lo hace posible. Costa define lo que hacen estos comunicadores organizacionales de la siguiente manera: "El entorno digital amplía y amplía las posibilidades de la comunicación organizacional. La aparición de redes y canales incrementan los lenguajes y formatos que, juntos con la aparición de una casi infinita variedad de audiencias, ofrecen a las organizaciones notables oportunidades de comunicarse (Costa, 2009, pág. 87).

Dolors Reig (2012) menciona en su libro "Estrategia de Comunicación Digital y Redes Sociales", analiza que el Community Manager debe tener una visión estratégica porque su labor podría afectar la percepción de la marca a largo plazo en donde se argumenta que esta función no se limita a responder comentarios o crear contenidos sino más bien en qué consiste en comprender las tendencias del entorno digital y analizar cómo cambian y se potencian a través de la organización en un entorno (Reig, 2012, pág. 112).

En el libro de 2014 "Micropolítica: Ideas para cambiar la comunicación política", Gutiérrez Rubí enfatiza la importancia de la reputación y el rol del community manager en su mantenimiento. "Gestionar la reputación no es una tarea sencilla, y el community manager, como representante directo de la organización, tiene el reto de construir y proteger la imagen corporativa día a día" (Gutierrez, 2014, p. 94).

Rodríguez (s. f.) destaca cómo el entorno virtual ha transformado las interacciones entre las empresas y sus audiencias. El término "entorno virtual" se ha vuelto esencial en un mundo cada vez más digital y complejo. Espacios aún más complejos se denominan "ecosistemas digitales", y las empresas ahora se refieren a la virtualización como parte de su esfuerzo por alcanzar la responsabilidad corporativa sostenible. Por supuesto, para una empresa, mantenerse real implica ser pública y socialmente responsable; de ahí que la gestión de la comunidad sea parte esencial de su portafolio e imagen virtual.

La transformación de Internet en la Web 2.0 ha transformado significativamente el rol de los usuarios; ya no son solo consumidores de información, sino también creadores de ella, como un público que ya no se conforma con mantenerse al margen, sino que anhela entrar

De esta manera las organizaciones públicas integran diferentes comportamientos interactivos con su público debido a las estrategias de comunicación en donde el concepto de comunidad en la comunicación corporativa adquiere un nuevo significado para conectar al mundo a través del internet (Martín, 2012).

La investigación demuestra que la implementación de estos recursos permite a las instituciones públicas acercarse a la ciudadanía, creando espacios de interacción directa. Además, permite el surgimiento de una nueva ciudadanía virtual en la democracia directa.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Comunicación

Según Petrone (2021), la comunicación en los seres humanos es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y el pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales necesarias para relacionarse con los demás. La comunicación no se limita al proceso mecánico de enviar y recibir mensajes, por lo que, se considera una manifestación del complejo funcionamiento de los procesos mentales y emocionales que permite la interacción con otro individuo

En este sentido, la comunicación abarca la capacidad de pensar, razonar y utilizar el lenguaje como herramienta para transmitir ideas, emociones e información, además del uso de habilidades que posibilitan la relación entre individuos en un entorno social: habilidades psicosociales que son muy importantes cuando un ser humano intenta comunicarse con otro.

Según Hernández et al. (2019) la comunicación es un medio fundamental a través del cual las personas se relacionan en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Implica mucho más que el simple intercambio de información; también desempeña funciones clave para establecer y mantener la individualidad de una persona y para organizar las interacciones que constantemente establecemos entre nosotros. También se podría decir que satisface algunas

necesidades humanas muy importantes: la necesidad de contacto, de seguridad, de compañía, de comprensión y de amor. La comunicación es nuestra forma humana de establecer todas esas maravillosas relaciones que hacen que la vida valga la pena.

Este proceso no se da de forma aislada; utiliza signos compartidos, como el lenguaje verbal, los gestos y los símbolos o imágenes, que permiten comprender y ser comprendido. Se asume que la comunicación es un acto de libre albedrío que se produce en condiciones de equidad y participación, lo que significa, en mi opinión, que todas las personas, en todas partes, pueden acceder a ella y expresar lo que desean decir en condiciones de privacidad y seguridad; mejor aún, en condiciones de espacio público y comunitario.

2.2.2 Teoría Estructuralista

Mostafa et al (2025) señala que la perspectiva estructuralista en la comunicación sostiene que el lenguaje y los mensajes no son entidades aisladas, sino sistemas organizados en torno a una red de signos. El significado de un signo surge de las relaciones que establece con otros signos.

El marco estructuralista permite a los investigadores estudiar la comunicación organizacional en diversas instituciones que, desde la década de 1960, han utilizado sistemas conectados de signos y estructuras simbólicas para crear mensajes que generan significados y sensibilidad en diversos contextos. Este marco ha permitido y permite cierto grado de libertad a los investigadores, quienes encuentran en él un espacio para examinar el contenido y la forma de los mensajes que las instituciones envían y reciben. Por supuesto, la bondad del sentido o del significado depende también de la estructura de la identidad y de la organización de los signos y contenidos que, dentro o fuera de ciertos contextos, mantienen la apariencia (y, a veces, la realidad) de coherencia.

En este contexto, el estructuralismo contribuye al análisis del Community Manager al explicar cómo los mensajes institucionales pueden formar un sistema organizado de signos que generan coherencia y legitimidad. En el GAD de Morona, el estructuralismo ayuda a esclarecer las bases sobre las que la comunicación digital de este GAD puede entenderse como parte de una estructura discursiva. Arroja luz sobre la apariencia auditiva de su identidad institucional y la emisión de figuras retóricas de gobernanza localizadas.

2.2.3 Teoría de la Acción Comunicativa

La teoría de la acción comunicativa fue desarrollada por Jürgen Habermas, el autor más influyente de la segunda generación de la escuela de sociología de Frankfurt y precursor de la mayoría de las corrientes modernas en las teorías de la democracia (democracia deliberativa). Habermas, como alumno de Theodor Adorno y Max Horkheimer tras su regreso de Estados Unidos, siguió su ejemplo al señalar que el marxismo histórico presentaba graves debilidades y, por lo tanto, necesitaba ser corregido. Partiendo de esta postura, a principios de la década de 1970, comenzó a desarrollar su propia teoría social, dedicada principalmente al análisis de la comunicación. Algunos autores consideran que se pueden reconocer varias fases en el desarrollo intelectual y científico de Habermas: hermenéutica especulativa, crítica empírica, neomarxista y comunicativamente característico tras el desarrollo de la teoría de la acción comunicativa (Alanam & Salman, 2024). De igual forma, Duvenhage (2024) reitera que esta

teoría sustenta el carácter ético del discurso público, ya que dirige las interacciones hacia la cooperación y el reconocimiento mutuo.

La teoría de Habermas sustenta este estudio, ya que postula que el lenguaje es un medio para promover el entendimiento mutuo y el consenso. En el GAD de Morona, el Community Manager actúa como facilitador virtual de diálogos claros y horizontales entre el Estado y la ciudadanía. Este nuevo tipo de "contrato social" fomenta la participación interactiva de la ciudadanía en el espacio público digital y propicia una suerte de favorecimiento del camino hacia la construcción de un *demos* (o cuerpo ciudadano) frente a los espacios que han quedado vacantes debido a autoritarismos no tan lejanos en la región.

2.2.4 Teoría de la Conectividad

La Teoría de la Conectividad, desarrollada inicialmente por van Dijck y Poell (2013), sugiere que ciertos principios, como la programabilidad y el populismo, por ejemplo, estructuran la lógica de las redes sociales. Estudios más recientes han retomado este marco y, junto con algunos de sus autores originales, lo han dilucidado con mayor detalle, en particular respecto a lo que consideran el proceso políticamente necesario de conexión que implementan las plataformas, además, argumentan que el imperativo de conectar para comunicar es tanto el motor que impulsa el cambio social y cultural como lo que convierte al modelo de plataforma en un modelo políticamente peligroso (Hendrickx & Opgenhaffen, 2024).

En este sentido, las redes sociales actúan como intermediarios activos en el flujo de información, permitiendo que ciertos actores e instituciones sociales participen en el diálogo público, mientras que limitan a otros. Investigaciones más recientes han demostrado que las propias plataformas son las creadoras de nuestra conectividad, también son las creadoras de las definiciones de interacción, conversación y producción y recepción de mensajes que supuestamente constituyen la esfera pública (Ringel & Ribak, 2024).

Esta teoría establece cómo funciona la comunicación digital mediante sistemas algorítmicos y tecnológicos que deciden qué mensajes ven los usuarios y cómo se difunden. La circulación del contenido está determinada tanto por su "valor informativo" como por factores específicos, como la programabilidad, la popularidad y la datificación de las plataformas digitales.

La Teoría de la Conectividad se relaciona con el trabajo del community manager porque muestra cómo las reglas y la dinámica de una plataforma afectan la visibilidad de los mensajes en ella. Para un municipio como Morona Santiago, con una comunidad de poco más de 200.000 habitantes en la Amazonía ecuatoriana, las reglas de visibilidad son especialmente importantes: si nadie ve el mensaje, este prácticamente no existe. Los community managers operan bajo la lógica digital de programabilidad, popularidad y datificación; su objetivo es garantizar que el mensaje interno de la comunidad sea también un mensaje externo y que sea visto por el mayor número posible de personas de la comunidad.

2.2.5 Comunicación organizacional

Contreras & Garibay (2020) afirman que:

El campo organizacional ha reflexionado sobre el uso eficaz de la comunicación tanto para el avance de los sectores productivos como laborales. Esta fusión entre comunicación y organización contribuye a la formulación de objetivos, la toma de

decisiones y el establecimiento de rutas de acción, entre otras actividades que se ponen en juego en los ámbitos corporativos cada vez más complejos.

Se ha pensado mucho en cómo usar la comunicación de forma efectiva para mejorar tanto el trabajo como la producción. Cuando se combinan la comunicación y la gestión organizacional, se logra un mejor desarrollo de tareas importantes como definir metas, tomar decisiones acertadas y planear acciones concretas. Todo esto es especialmente importante ahora, ya que las empresas y organizaciones enfrentan entornos cada vez más complejos y cambiantes.

La comunicación organizacional se refiere al conjunto de acciones y estrategias comunicativas que utilizan las instituciones, empresas y organizaciones, sobre todo las de mayor tamaño. Es un término amplio que forma parte de lo que implica administrar y dirigir una organización (Valencia et al., 2022 como se citó en Álvarez, 2013).

La comunicación organizacional es básicamente la forma en que las empresas o instituciones manejan su comunicación, tanto interna como externa. Incluye todo lo que hacen para transmitir mensajes, conectar con su equipo de trabajo y también con el público o clientes. Este tipo de comunicación es clave para que las organizaciones funcionen bien, ya que está relacionada con cómo se gestionan y se toman decisiones dentro de ellas.

2.2.6 Evolución de la comunicación organizacional

La comunicación se define como un proceso interactivo por el cual se transmiten y comparten significados entre individuos, funcionando como base de coordinación, comprensión y acción conjunta (Zorlu & Korkmaz, 2021). Este enfoque destaca que la comunicación no es un acto aislado, sino una dinámica estructurada donde se integran múltiples canales y actores (Musheke & Phiri, 2021).

Por otro lado, Izak et al. (2024) afirman que la comunicación en las organizaciones impulsa la acción conjunta para alcanzar los objetivos establecidos, destacando su papel en la alineación de lo que, de otro modo, podría ser una cultura organizacional demasiado compartimentada. Según Darcho et al. (2024) la comunicación organizacional es un proceso social que permite el intercambio de información entre los distintos departamentos de una organización y su entorno. Se ocupa del flujo de información en tres direcciones descendente, ascendente y lateral, necesario para que las organizaciones alcancen sus objetivos.

De esta manera, la comunicación puede considerarse el tejido conectivo de una organización, ya que permite el flujo de información, modula la interactividad y sustenta la unidad funcional de la organización. La interacción constante entre actores, mensajes y contextos hace que la organización sea vista por sus miembros como un sistema de signos y propósitos compartidos.

Por esta razón la comunicación organizacional abarca diferentes canales y formas de comunicación que abarcan en la comunicación interna y externa, por un lado la comunicación interna se encarga de construir y mantener relaciones entre los miembros de una organización (González & González, 2023).

Al analizar su evolución histórica, estudios recientes muestran que, desde la década de 1960, la comunicación organizacional ha evolucionado desde una función clásica, jerárquica y centrada en el producto hacia modelos más integradores. Si bien las estructuras dentro de las organizaciones se han aplanado, sus funciones de comunicación no lo han hecho; se han vuelto

aún más paralelas y ahora, con el imperativo transformacional justificado por la tecnología, la comunicación ha aumentado exponencialmente (Pacheco & Álvarez, 2022).

Las instituciones necesitan sistemas de intercambio significativo para vincular sus objetivos con los actores y los contextos ambientales necesarios para su sostenibilidad. La comunicación existe como un proceso estratégico y relacional que requiere el examen tanto del contenido del mensaje como de sus métodos de construcción, distribución e interpretación, lo que muestra que la comunicación funciona como el elemento organizacional central que sustenta tanto la identidad como la legitimidad organizacional, en lugar de ser tratada como un recurso adicional. La teoría demuestra que la comunicación funciona como un ámbito de poder porque el control y el acceso a la distribución de los mensajes permiten a las personas influir en la percepción y el comportamiento de los demás, y en los acuerdos alcanzados.

2.2.7 Tipos de Comunicación Organizacional

Para ofrecer una comunicación organizacional más detallada, analicemos en profundidad cada una de sus formas, que cumplen una función específica en la forma en que se comparte la información y se toman las decisiones.

Comunicación Interna vs. Comunicación Externa: La comunicación interna se refiere al flujo de información dentro de la organización: entre empleados, departamentos y líderes. Esto incluye reuniones de personal, correos electrónicos internos, memorandos y herramientas de colaboración en equipo. Por otro lado, la comunicación externa implica interacciones con personas o entidades externas a la organización, como clientes, socios, medios de comunicación y otras partes interesadas. Ambas son esenciales para mantener la coherencia interna de la organización y una imagen pública cohesionada (Offermann et al., 2024).

Comunicación Formal vs. Comunicación Informal: La comunicación formal es organizada y, a menudo, documentada, y sigue canales y protocolos establecidos, por ejemplo, entre estos canales y protocolos, tenemos: boletines informativos de la empresa, anuncios oficiales, evaluaciones de desempeño e informes organizacionales. La comunicación informal ocurre en los intersticios del día, entre eventos estructurados, como conversaciones, mensajería instantánea y charlas informales. Aunque la comunicación informal es menos organizada y documentada que la formal, es vital para el desarrollo de equipos, ya que dota al equipo de una cultura al proporcionarles una forma de relacionarse (Denner et al., 2024).

Comunicación Vertical, Horizontal y Diagonal: La comunicación vertical fluye tanto hacia arriba como hacia abajo en las jerarquías organizacionales, desde los ejecutivos hasta el personal de primera línea y viceversa y dirige, supervisa y proporciona retroalimentación esencial. Mientras que, la comunicación horizontal se da entre colegas del mismo nivel en diferentes departamentos; genera colaboración y coordinación. Finalmente, la comunicación diagonal cruza líneas departamentales y jerárquicas y proporciona un medio más rápido y flexible para resolver problemas e intercambiar información (Weldegebriel et al., 2023).

Comprender los tipos de comunicación organizacional es fundamental para cualquier institución que desee funcionar con eficacia, especialmente a la hora de equilibrar los diversos flujos de información. Tanto la comunicación interna como la externa garantizan, por un lado, que los miembros de una organización colaboren en un clima de orden y armonía, y, por otro, que la organización proyecte una imagen clara y coherente a los entornos con los que interactúa.

De igual manera, los canales de comunicación formales proporcionan la estructura que permite a las organizaciones ser rastreables y organizadas. Sin embargo, la comunicación informal es lo que las hace cálidas y humanas y es la base de una cultura organizacional confiable y segura. Los canales de comunicación verticales, horizontales y diagonales demuestran que un principio organizador es necesario, pero no suficiente y señalan que la información circula por múltiples vías. Cuando viaja de forma ascendente o descendente, entra y sale de la organización formal y posibilita la cultura de confianza y cuando viaja horizontal o diagonalmente, conecta al mayor número posible de personas en la cultura organizacional de confianza.

2.2.8 Teorías de la comunicación aplicadas a organizaciones

Según Sari et al. (2023), las teorías de la comunicación aplicadas a organizaciones:

- **Teoría Clásica:** La perspectiva clásica de la comunicación organizacional surgió con el trabajo de teóricos de principios del siglo XX como Chester Barnard, Max Weber y Henri Fayol. Este enfoque concibe las organizaciones como estructuras jerárquicas con flujos de comunicación verticales que generalmente se transmiten de los niveles superiores a los inferiores. Enfatiza la forma casi mecánica en que las instrucciones, reglas y políticas deben circular a través de los canales formales y estructurados de una organización para mantener cierto orden y eficiencia. En consonancia con este modelo de comunicación formal, existe una comprensión rudimentaria de las conversaciones informales que pueden tener lugar entre los miembros de una organización. Si bien se reconoce que la comunicación informal existe, no se le considera tan significativa en el eficiente sistema de una organización formal.
- **Teoría Humanista:** La mayoría de las teorías organizacionales consideran a los trabajadores como parte de una maquinaria que se supone funciona a la perfección, con poca (o muchísima) intervención para mejorar las condiciones laborales, si las condiciones son realmente tan malas (o si un sindicato u otro poder de negociación colectiva forma parte de la historia). Se basa en el respeto por la dignidad humana, la empatía y la transparencia en donde se propone un sistema de comunicación abierto en donde se puede reforzar la confianza y de esta manera garantizar un ambiente laboral positivo aquí los empleados tienen la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones de la organización y se enfatiza en las relaciones solidarias y colaborativas.
- **Teoría de Integración:** La comunicación de una organización debe ser estratégica y funcionar de forma eficaz y coherente con los mensajes internos y externos, esto es especialmente cierto al considerar los diversos segmentos y grupos de interés que posee. La función principal de la comunicación es garantizar que todos estos niveles de la organización estén alineados y transmitan el mismo mensaje, el cual debe ser claro y coherente, y debe emitirse por los canales más adecuados para el público destinatario., es así que este enfoque permite usar diversos segmentos o partes de la ventaja diferencial de la organización.
- **Teoría Contemporánea:** Aborda la comunicación organizacional como un fenómeno dinámico y complejo que evoluciona al ritmo de los cambios sociales, tecnológicos y culturales. A diferencia de los enfoques tradicionales, este modelo promueve la

apertura, la transparencia y la inclusión como principios fundamentales. Considera las tecnologías digitales, como las redes sociales y las plataformas colaborativas, que son fundamentales para la comunicación e interacción entre diversos actores organizacionales. Estos actores, en diversos grados, constituyen ahora una comunidad global. También se analiza la comunicación interna, o lo que podríamos llamar comunicación con y dentro de los márgenes de una organización privada, ya que la eficacia con la que las organizaciones se comunican y escuchan entre sí determina la solidez de sus culturas y la eficiencia con la que operan.

El marco de identidad organizacional es muy útil para mantener la coherencia, especialmente en organizaciones grandes y complejas, en pocas palabras, ayuda a ser coherentes y a mantenerse en sintonía, lo cual es importante para generar confianza con las partes interesadas, tanto internas como externas. En las organizaciones grandes, sobre todo, la apariencia externa y la realidad interna pueden parecer muy diferentes y, por lo tanto, al crear una identidad, se busca que se refleje y exprese de forma confiable (es decir, sin parecer diferente de cómo se ve en el interior).

2.2.9 Importancia de la comunicación en las instituciones públicas

Una comunicación pública eficaz permite generar confianza pública y garantizar que las instituciones cuenten con la legitimidad necesaria para operar eficazmente. Según la OCDE (2024), existe una relación causal entre la transparencia y la confianza del gobierno y afirma que es obvia y superficial, enfatizando que la comunicación es clave. Esto indica que las instituciones públicas deben diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que promuevan el diálogo y la retroalimentación ciudadana en todos los puntos del ciclo de vida de las políticas públicas.

El uso de canales bidireccionales en la comunicación pública también permite rendir cuentas y mejorar continuamente las políticas, destacando que, en las sociedades democráticas, la comunicación pública sirve no solo para informar, sino también para movilizar la participación ciudadana y de esta manera, contribuye a la implementación exitosa de las políticas públicas y a la transparencia institucional (Pegan & Lovec, 2025). Esto demuestra que la comunicación institucional debe tener un carácter interactivo y estratégico, según sea necesario, a través de los niveles de la institución que la preceden y a través del medio o canal que posibilita el impacto habitual de la institución en la vida cotidiana de sus ciudadanos.

En el gobierno, las fronteras entre la comunicación pública y la gubernamental pueden parecer difusas, pero representan lógicas claramente diferentes y cumplen propósitos distintos. La comunicación gubernamental está vinculada a la democracia representativa; se trata de transmitir las intenciones y acciones del gobierno al público de una manera que garantice el apoyo público a las políticas gubernamentales y es una comunicación vertical y casi unilateral en la que el público es un público impotente (Larrosa, 2020).

Este enfoque va más allá de la simple difusión de mensajes, reconociendo la participación ciudadana para forjar un entendimiento común; combina los diversos valores e intereses, a menudo divergentes, que compartimos como sociedad y utiliza las herramientas de la gobernanza para lograr resultados. Con el auge de internet y el consiguiente impulso a un

gobierno abierto, esta combinación de gobernanza democrática se ha convertido en un área más participativa.

2.2.10 Cultura organizacional

Es un patrón de supuestos básicos compartidos desarrollados por un grupo mientras navega en la adaptación externa y la integración interna. Estos supuestos, considerados efectivos a lo largo del tiempo, se arraigan y se transmiten a los nuevos miembros como la forma aceptada de percibir, pensar y resolver problemas dentro de la organización (Ahmad & Chowdhury, 2024). Mientras que, Hameli (2024) amplía aún más esta visión al enfatizar el papel de la cultura en la configuración de creencias, valores y actitudes de los empleados, factores que influyen directamente en cómo los individuos abordan su trabajo, enfrentan desafíos y colaboran dentro de la organización.

La relación entre las estrategias de comunicación utilizadas y la cultura corporativa de estas organizaciones es importante. Con sus diferentes objetivos y estructuras, las empresas no solo afrontan los retos de las rápidas transformaciones observadas en los mercados nacionales e internacionales, sino que también abordan la existencia y expansión de la sociedad. Asimismo, estos problemas han posicionado a las empresas como actores clave en el ámbito socioeconómico y en el desarrollo de naciones y regiones y al mismo tiempo, estas mismas empresas han llegado a depender vitalmente de las funciones corporativas. Destacando que, la confianza es la clave para una sociedad funcional, una sociedad donde se alcanza el nivel de desarrollo necesario, entonces también debe ser un ingrediente clave para el funcionamiento de las empresas. Después de todo, las empresas forman parte de nuestras sociedades y no pueden funcionar adecuadamente si esa misma sociedad no confía en ellas (Nordby, 2020).

Estos resultados subrayan que el funcionamiento de una organización, especialmente en el ámbito de la comunicación, depende directamente de sus valores y creencias culturales, que configuran las relaciones internas y externas. Una cultura organizacional sólida favorece una buena comunicación porque permite que «sistemas compartidos de comprensión orienten los esfuerzos de resolución de problemas de los miembros de la organización de forma unificada.

Además, la comprensión compartida de la cultura organizacional permite al Community Manager basar la comunicación con los residentes locales en los mismos principios que rigen la comunicación interna.

2.2.11 Community Manager

Según Limam & Slaimi (2024), la gestión de comunidades en la era digital requiere estrategias integradas que aborden la relevancia del contenido, la interacción de los usuarios y el crecimiento sostenible del ecosistema virtual, por lo que, el Community Manager actúa, sobre todo, como coordinador estratégico. Estos profesionales trabajan para garantizar que el contenido de la comunidad virtual mantenga su relevancia. También se aseguran de que los usuarios, los miembros de la comunidad, se mantengan conectados, tanto con la comunidad como entre sí.

Además, el desempeño continuo del Community Manager, implica la motivación, el reconocimiento y la estimulación intelectual de los participantes, impulsa significativamente la participación comunitaria, especialmente cuando se realizan esfuerzos específicos, como la

publicación de contenido multimedia (Hornuf & Jeworrek, 2023). Esto enfatiza que un Community Manager no solo modera, sino que también motiva activamente el flujo de ideas y contribuciones y de esta manera, trasciende la gestión diaria de foros o redes sociales, posicionándose como una figura estratégica que impulsa la interacción, la creatividad y el sentido de pertenencia digital en la comunidad.

2.2.12 Evolución del perfil profesional y competencias requeridas del Community Manager

El rol del Community Manager ha evolucionado de ser una función emergente y poco definida a ser una parte organizada y sólida de las empresas actuales. Al principio, el CM era simplemente un gestor de redes sociales, alguien que publicaba y se aseguraba del buen funcionamiento de la comunidad digital. Pero ahora, un CM necesita inteligencia de negocio. Debe saber cómo articular y estructurar la presencia virtual de una empresa de forma que la comunidad virtual pueda confiar. En otras palabras, el CM debe virtualizar la presencia de la empresa física de tal manera que el siguiente paso, lograr que la comunidad interactúe significativamente con ella (Hornuf & Jeworrek, 2023).

La evolución del rol ha conllevado la incorporación de diferentes competencias de diversas disciplinas, las cuales incluyen desde competencias técnicas sencillas hasta habilidades de comunicación y liderazgo mucho más complejas. El Community Manager actual no solo mantiene las plataformas digitales en funcionamiento, sino que también construye marcos interactivos que permiten el diálogo bidireccional, esencial para el éxito de estas plataformas, por lo que, este rol también requiere comprender no solo el aspecto técnico, sino también el estratégico, debe conocer qué decir y cómo decirlo para tener éxito; e igualmente importante, debe saber por qué se dice y qué efecto se espera que produzca (Sharan et al., 2024).

La profesionalización de la gestión comunitaria también ha generado un marco más claro para las competencias y la trayectoria profesionales del community manager, que ahora parece encaminarse decididamente hacia una modernidad organizacional al estilo estadounidense. El rol ha dejado atrás la percepción de ser un asistente de alguien más, moviéndose de forma más clara y amplia hacia el ámbito interdisciplinario y de los equipos de negocios, de hecho, el community manager podría ahora ser visto como un intermediario fortuito entre la comunicación, la política y la toma de decisiones (Sonabend et al., 2024). De esta manera, el perfil evoluciona desde roles informales hacia la multivalencia profesional de la comunicación, el análisis, la estrategia y la realización institucional dentro del marco más amplio de desarrollo organizacional.

2.2.13 Funciones principales del Community Manager

El trabajo de un community manager abarca mucho más que simplemente publicar contenido en plataformas digitales. Requiere la capacidad de escuchar atentamente a la comunidad; moderar las interacciones, a veces tensas y difíciles, entre sus miembros y responder de forma estratégica y reflexiva a los múltiples escenarios que pueden presentarse, y de hecho se presentan, en el entorno digital. Cuando esta función se desempeña bien, se genera una especie de vitalidad en la comunidad y es como si los miembros de la comunidad

vibraran al ritmo de una música contagiosa que los incita a pasar tiempo juntos y con su community manager (Limam & Slaimi, 2024)

En las comunidades de innovación y colaboración en línea, la labor del community manager permite mantener la participación y un alto nivel de interacción, siendo los medios digitales los principales medios de comunicación para mantenerse en contacto con los miembros de la comunidad virtual, destacando que los medios de comunicación abiertos facilitan la apertura de las comunidades virtuales, en contraposición con los cerrados, lo cual influye en el nivel de participación en esa comunidad virtual (Hornuf & Jeworrek, 2023).

El trabajo del community manager debe respaldarse con sistemas analíticos que permitan medir con precisión el nivel de compromiso y el crecimiento de las comunidades digitales. Actualmente, los indicadores tradicionales han demostrado ser insuficientes para reflejar la dinámica unificada e interactiva de los entornos virtuales, por lo que se han creado marcos integradores que adapten las métricas a realidades más complejas y participativas (Ascani, 2025).

Con base en esta información, se destaca que las organizaciones deben comprender que el rol del community manager es un elemento vital y complejo que sustenta la comunicación digital. Sin embargo, no es solo el intercambio de contenido lo que define este puesto, dado que requiere de la capacidad colectiva de escucha activa y moderación. Desde esta perspectiva, las comunidades pueden considerarse impulsadas por el valor y esto crea comunidades virtuales saludables a largo plazo.

2.2.14 Importancia del Community Manager en Instituciones Públicas

En situaciones de crisis, la gestión de la comunicación se vuelve un punto crucial, dado que los gobiernos locales y los municipios deben actuar con rapidez, transmitir información clara y escuchar activamente las opiniones de la ciudadanía. Sin embargo, al emplear tecnologías como reuniones virtuales y plataformas de mensajería, puede presentar obstáculos (Rezeki, et al., 2023). Ante este escenario, el community manager se presenta como un punto de conexión ágil, despejando los mensajes, orientando los foros de discusión en línea y manteniendo bajo control los intercambios públicos, con el fin de conseguir una comunicación más receptiva y bien ordenada.

2.2.15 Comunicación pública digital

La comunicación pública como deber estatal se encuentra establecido en el artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que consagra tanto la libertad de opinión y expresión como el derecho a investigar, recibir y difundir información por cualquier medio. En el ámbito gubernamental, ese precepto se traduce en la responsabilidad de proporcionar datos veraces y oportunos, asegurando el llamado “Derecho a Saber” que corresponde a la ciudadanía. Con esto, la comunicación pública se vuelve un elemento esencial para impulsar la claridad, dinamizar la participación ciudadana y consolidar la democracia (Ladrón, 2023).

La comunicación digital pública de los gobiernos locales se percibe hoy como una auténtica fuerza motriz de la gobernanza, capaz de estrechar lazos con la ciudadanía, escuchar sus voces y rendir cuentas de forma transparente, las cuales en el ámbito de la administración pública permite el desarrollo de objetivos de servicio nítidos y métricas de interacción exactas,

con lo cual se puede obtener la legitimidad institucional y se fomenta un buen gobierno, siempre que se mantenga alejada de la propaganda y se ponga la utilidad pública en el centro (Haug et al., 2023).

Cuando se vinculan diferentes canales digitales los mecanismos potenciales de participación ciudadana refuerzan a la gestión pública principalmente con la actuación de la transparencia en donde existe un modelo híbrido que puede posibilitar la planificación del desarrollo a través de la interacción estrecha y recíproca es así que existen oportunidades de acceso a través de plataformas digitales en donde la articulación de las herramientas con la tecnología crea diferentes espacios de encuentro para construir una forma de recibir información y mantener la posibilidad de deliberar y proponer diferentes alternativas (Guendeuz et al., 2025).

Existen diferentes estrategias que están apoyadas de la inteligencia artificial para el diseño de la producción audiovisual e incluso la redacción que puede mejorar la calidad del contenido en donde la verificación y el control humano son esenciales en casos de los GAD de Chone y Manta se reporta una tendencia prometedora en interacción y productividad, con el reto de profesionalizar equipos y protocolos (Kondolele et al., 2025).

Las estrategias de comunicación pública digital son un recurso que permite ganar legitimidad y confianza en donde se prioriza el servicio al público y la transparencia y la divulgación de la información es así cuando Este modelo toma los canales digitales e integra un sistema híbrido para mejorar la disponibilidad de la formación que facilite la comunicación entre los participantes

La tecnología y la inteligencia artificial hacen que la producción del contenido en la gestión de la comunicación tenga modelos de supervisión ética y monitorea humana para establecer comunicaciones digitales que se basen en los resultados de la gestión pública.

2.2.16 Retos de los gobiernos locales en el uso de redes sociales

Los estudios que examinan los medios municipales bajo la gestión de los GAD advierten que, aunque las redes despliegan nuevas oportunidades de participación, resultan imprescindibles normas claras que garanticen que su función sea de servicio y no de propaganda. En el panorama comparado latinoamericano persiste la necesidad de profesionalizar los equipos y contar con una gobernanza de datos que asegure su legitimidad (Sánchez & Punín, 2023).

Destacando que, aun con los avances del gobierno digital, persisten desafíos para que la oferta digital sea universal y pertinente (Miranda et al., 2025). Debido a que, la brecha digital sigue restringiendo el alcance de la comunicación pública, derivado de las disparidades en acceso y en competencias digitales minan la efectividad de las estrategias municipales, por lo que resulta imprescindible incorporar acciones de inclusión y alfabetización mediática (Páez & Melo, 2025).

En este contexto, estudios recientes evidencian los riesgos de privacidad relacionados al ecosistema del gobierno electrónico ecuatoriano y abogan por la incorporación de enfoques “privacy-by-design”, una gestión de datos más estructurada y la implementación de planes de respuesta a incidentes (Paguay et al., 2025). En el caso de los GAD, implica trazar con claridad los protocolos que rigen sus redes sociales institucionales, manejar sus bases de datos

con una rigurosidad exhaustiva y proteger cuidadosamente los mecanismos de autenticación (Mendoza, 2023).

Al incorporarse a las redes sociales, las administraciones locales se ven envueltas en desafíos que afectan su labor y la confianza de los ciudadanos en los servicios que brindan, por lo que, salvaguardar la información pública y frenar la propaganda requiere la elaboración de políticas comunicacionales y criterios editoriales que resultan indispensables. No obstante, la brecha digital sigue siendo un desafío importante, ya que restringe la implementación de estrategias al bloquear el acceso a ciertos grupos que carecen de capacidades tecnológicas y habilidades digitales, lo que exige programas de alfabetización mediática y estrategias de inclusión. Sin embargo, la comunicación digital de los gobiernos locales requiere desarrollo profesional, junto con una gestión responsable de datos y prácticas inclusivas y transparentes, de acuerdo con los tres elementos.

2.2.17 Estrategias de comunicación por GADS

El caso del GAD de Yantzaza muestra el aprovechamiento de Instagram para difundir información social y turística y conectar con audiencias diversas. El estudio cualitativo resalta fortalezas en contenidos y la necesidad de segmentar y usar mejor las funcionalidades de la plataforma para maximizar impacto, lo que orienta mejoras continuas de imagen e interacción (Enríquez et al., 2024).

En Loja existe un estudio con una encuesta 370 ciudadanos en donde se percibió que el 38.4% recibe la información de manera positiva por otro lado 28.2 valoran las asambleas comunitarias y el 31.7% la presencia en redes (Carrión et al., 2025).

Por otro lado en Chone y Manta se documenta que la incorporación de la inteligencia artificial en la comunicación tiene que ver con la calidad del contenido y el rol de consolidar capacidades y lineamientos éticos de balance humano (Coveña et al., 2024).

La estrategia de redes sociales requiere segmentación de audiencia y planificación de contenido para lograr resultados exitosos, mientras que el modelo híbrido de Celica muestra que la presencia digital con espacios físicos genera una mayor participación, según estos hallazgos, el CM debe centrarse en tres responsabilidades principales: la integración de canales, la mejora de la imagen institucional y la gestión profesional de herramientas digitales.

2.2.18 Gobiernos Autónomos Descentralizados

Los GAD en Ecuador constituyen entes con autonomía política, administrativa y financiera, cuya arquitectura deriva del régimen de descentralización definido en la Constitución de 2008 y desarrollado por el COOTAD. Estudios recientes destacan que la autonomía no es absoluta: opera bajo un esquema de competencias exclusivas y concurrentes, con tensiones interpretativas sobre el alcance de la descentralización y el control jurídico interinstitucional (Dávalos, 2023).

2.2.19 Facultades y competencias de los GADs

Los Gads tienen las siguientes facultades:

- Art. 240. Los GAD regionales, metropolitanos, provinciales y cantonales tienen facultad legislativa en su ámbito; las juntas parroquiales tienen facultad

reglamentaria; y todos ejercen facultad ejecutiva en su jurisdicción (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

- Arts. 262–267. La Constitución distribuye competencias exclusivas por nivel (por ejemplo, en los municipios: ordenamiento del suelo, vialidad urbana, agua potable, residuos; en las juntas parroquiales: desarrollo parroquial, vialidad rural, espacios públicos) (Constitución de la República del Ecuador, 2008).
- El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) operativiza estas competencias y funciones (participación, transparencia, rendición de cuentas, finanzas, etc.) y detalla deberes del ejecutivo de cada GAD (informes anuales, coordinación, control) (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), 2019).

2.2.20 Comunicaciones de los Gads

- La LOTAIP obliga a difundir, de forma actualizada y por portal web institucional, un mínimo de información pública (estructura orgánica, directorio, remuneraciones, presupuesto, contrataciones, planes, etc.), según su art. 7 (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2004/2014, art. 7).
- El COOTAD exige que toda la información presupuestaria (programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación) sea pública y se difunda permanentemente a la población por la página web institucional u otros medios (art. 168) (COOTAD, 2019, art. 168).
- 3) Rendición de cuentas anual con participación ciudadana. El COOTAD obliga a cada GAD a rendir cuentas ante ciudadanía y órgano legislativo local; el CPCCS publica guías y formularios vigentes para el proceso 2024 (metodología, cronogramas, instrumentos) (COOTAD, 2019; (Ley Orgánica de Participación Ciudadana, 2011)
- El COOTAD ordena implementar un sistema de participación ciudadana cuyas máximas instancias se convoquen al menos dos veces al año, con mecanismos como presupuestos participativos, consultas y control social (arts. 303 y ss.) (COOTAD, 2019.). En armonía, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana refuerza derechos y mecanismos (Ley Orgánica de Participación Ciudadana, 2011).
- Cuando un GAD trata datos personales (trámites en línea, encuestas, suscripciones, redes sociales), debe cumplir la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPD) y su Reglamento General, que establecen principios, medidas de seguridad y responsabilidad proactiva y demostrada (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, 2021).
- El COOTAD faculta a difundir información por web institucional u otros medios y vincula ello con la transparencia y rendición de cuentas (art. 168), aplicable a la gestión comunicacional de los GAD (COOTAD, 2019).

- 7) Orientación de política pública para la comunicación digital. La Política/Agenda de Transformación Digital del MINTEL impulsa la participación ciudadana por medios electrónicos y la interacción digital Estado–sociedad (participación, canales y trámites en línea), lineamientos que los GAD adoptan en su gestión (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información [MINTEL], 2022).

2.2.21 Gobierno Municipal del Cantón Morona

2.2.21.1 Descripción de la institución

Misión

El Gobierno Municipal del Cantón Morona, planifica, implementa e impulsa proyectos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades colectivas, asegurando el desarrollo en forma sostenible, equitativa y competitiva, con la participación directa de los actores sociales, en un marco de ética y transparencia institucional, optimizando los recursos disponibles.

Visión

El cantón Morona al 2027, es un territorio de convergencia y equilibrio, constituido por una población intercultural que brinda servicios de calidez a propios y extraños, cuyos asentamientos se fortalecen de manera ordenada en un entorno natural y en armonía con las actividades productivas que permiten el aprovechamiento eficiente de sus recursos naturales, fortalecidos por un potencia energético y vial, esto en un marco de cogestión y corresponsabilidad institucional y social.

Filosofía Institucional

- Compromiso personal para ofrecer los servicios con mística y responsabilidad.
- Bienestar colectivo, fomento y protección de los intereses locales.
- Desarrollo físico, urbano y rural.
- Nacionalismo, civismo y confraternidad para lograr progreso y unidad.
- Desarrollo y mejoramiento de la educación, cultura y asistencia social.
- Soluciones más adecuadas a los problemas con arreglo a las condiciones cambiantes en lo social, político y económico.
- Gestión racionalizada, procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, profesionalización y especialización de la gestión del gobierno local.
- Análisis y respuestas a los problemas.
- Profesionalización de los recursos humanos.
- Servicios de calidad.

Principios y Valores

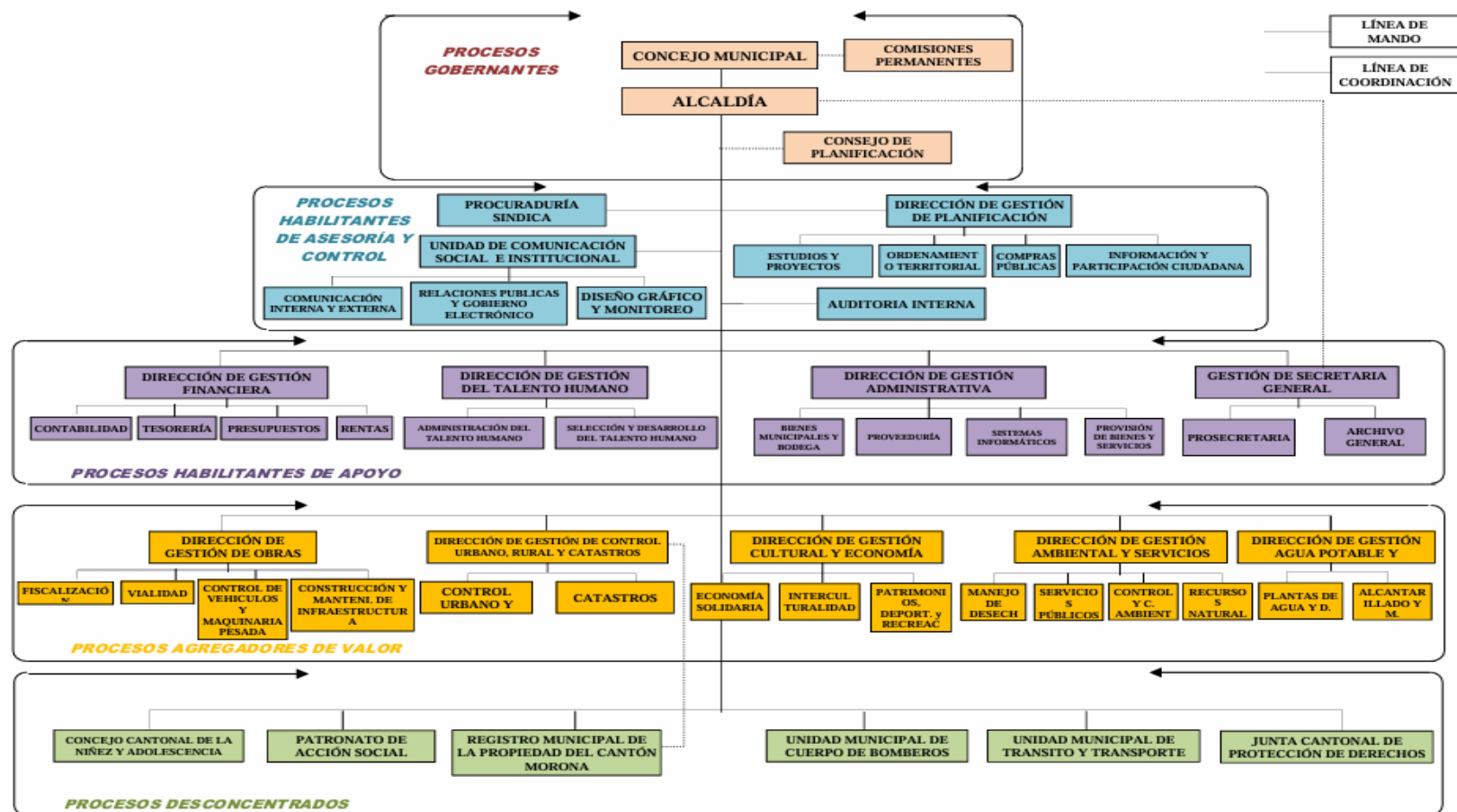
- TRANSPARENCIA: Procesos claros y transparentes, rendición de cuentas, control y veeduría ciudadana.
- ENTREGA: Amor a la institución y ciudad, no sujetos a horarios, desprendimientos para realizar el trabajo sin egoísmos.
- RESPONSABILIDAD: Cumplir con los compromisos, planificación institucional, planes y programas, a todo nivel.
- AGILIDAD: Diligencia en los trámites y servicios.

- **CAPACIDAD:** Servicio a la institución y ciudadanía, prestar servicios de calidad y promover el desarrollo de la comunidad.
- **SOLIDARIDAD:** Trabajo en equipo para los grupos vulnerables de la sociedad.
- **LEALTAD:** Prudencia en los procesos, coherencia en lo personal e institucional.
- **ETICA:** Profesional y de procedimientos.
- **EFICIENCIA Y EFICACIA:** Aportar conocimientos y calidad en la prestación de servicios de calidad para promover el desarrollo armónico y racional de la población.
- **ORGANIZACIÓN:** Planificación estratégica institucional.
- **IMAGEN:** Institucional eficiente para que la gente vea y aprecie los cambios institucionales.
- **EQUIDAD:** De género, étnica y generacional.

2.2.22 Estructura orgánico funcional del GAD

Figura 1.

Estructura orgánico funcional del GAD



Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, 2021)

2.2.23 Unidad de Comunicación Social e Institucional y ubicación del Community Manager

La Unidad de Comunicación Social e Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Morona es un área estratégica que forma parte del nivel asesor dentro de la estructura organizativa municipal. Según el Estatuto Orgánico Funcional, esta unidad se ubica en los procesos habilitantes de asesoría y control y depende directamente de la Alcaldía.

Entre las responsabilidades de esta unidad se incluyen la gestión de medios de comunicación tradicionales, el manejo de imagen institucional, la producción de contenido audiovisual, la organización de eventos oficiales, la cobertura de actividades municipales y, de manera destacada, la gestión de la comunicación digital a través de redes sociales y plataformas virtuales.

El Community Manager se encuentra ubicado dentro de la Unidad de Comunicación, como parte del equipo técnico operativo responsable de ejecutar las estrategias digitales de la institución. Aunque su rol es operativo, su trabajo tiene un carácter estratégico, ya que es quien representa la voz institucional en el entorno digital y mantiene el contacto directo con la ciudadanía a través de plataformas como Facebook, Instagram, X (Twitter), entre otras.

Funciones del Community Manager en esta unidad

- Publicar y actualizar contenido institucional en redes sociales oficiales del GAD.
- Atender consultas, comentarios y mensajes de la ciudadanía en plataformas digitales.
- Elaborar contenido multimedia (fotografías, videos, gráficas) para difusión digital.
- Apoyar en la cobertura de eventos municipales y en la recopilación de material comunicacional.
- Monitorear el comportamiento de las redes sociales y preparar informes de interacción y alcance.
- Participar en la ejecución del plan anual de comunicación institucional.
- Relación jerárquica y operativa

El Community Manager no tiene un cargo directivo, pero sí forma parte activa del equipo de comunicación. Su trabajo está supervisado por el director o directora de la Unidad de Comunicación, quien a su vez depende directamente del alcalde. De esta forma, el Community Manager se ubica jerárquicamente como personal técnico, pero cumple una función clave dentro del engranaje comunicacional de la institución, ya que su trabajo repercute directamente en la percepción pública de la gestión municipal.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA.

3. Variables

3.1 Variable Independiente: Comunicación Organizacional

3.2 Variable Dependiente: Community Manager

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variable	Definición	Categoría	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Variable independiente: Comunicación Organizacional	“la comunicación abarca todos los mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización y entre la organización y sus diversos públicos externos”. En este sentido, la comunicación organizacional es fundamental para garantizar la cohesión interna, promover la cultura organizacional y proyectar una imagen institucional coherente hacia el exterior.” (Andrade, 2005, pág. 11).	Comunicación Interna	Plan de comunicación interna. Flujo de comunicación Uso de canales de comunicación Gestión de crisis y respuesta comunicacional Aplicación y cumplimiento de estrategias comunicacionales evaluación de la efectividad del plan	Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de preguntas estructurada.
Variable dependiente: Rol del Community Manager	“El Community Manager es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online de una marca en internet, creando y manteniendo	Comunicación interna	Creación de contenido, tipo de contenido, ideas, material, políticas, estrategias del community manager.	Técnica: Entrevista instrumento: Guía de preguntas estructuradas

	relaciones estables y duraderas con sus usuarios y seguidores. Entre sus funciones están la creación de contenidos, la gestión de redes sociales, y el monitoreo de la reputación de la marca en línea” (Mejia Llano, 2013)			
--	---	--	--	--

3.3 Método de investigación

El presente estudio contará con dos métodos: cuantitativo y cualitativo

“La investigación cualitativa trata de comprender lo que las personas dicen, buscan darle una respuesta subjetiva, descriptiva a todo aquello que guarda relación con el ser humano” (p.19). Para lograr aquello, el estudio utilizará entrevistas para analizar la comunicación organizacional y el rol que cumple el *community manager* en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona.

Vizcaino, Cedeño y Maldonado (2023) “se caracteriza por la recopilación sistemática de información que puede ser cuantificada, seguida de un análisis riguroso mediante técnicas estadísticas” (p.9727). De acuerdo con esto, los datos recopilados en la encuesta realizada a la población de la ciudad de Macas, contribuirá a comprender el impacto que tienen los contenidos de redes sociales de la institución.

3.4 Tipo de investigación

3.4.1 Según la finalidad

Es un estudio importante, ya que tiene la finalidad de contribuir a la comunidad académica en el campo de la comunicación organizacional en las instituciones públicas y en la gestión que realizan.

3.4.2 Según el alcance temporal

La investigación tiene un alcance sincrónico puesto que se desarrolla en un tiempo definido 2023-2024.

3.4.3 Según la amplitud

Es microsociológico porque se centra en lo que son procesos cotidianos importantes y el trabajo se lo realiza con la población local, y también con el GAD de Morona.

3.4.4 Según el carácter

La presente investigación es de carácter cuantitativa porque está enfocada en la obtención de datos, aplicando encuestas, las cuales tienen la finalidad de procesar y analizar datos.

También es de carácter cualitativo porque parte de los datos se recolectan mediante entrevistas. Por lo tanto, es una investigación mixta, ya que de esta manera se tiene una mejor comprensión y se corrobora los datos.

3.4.5 Según las fuentes

Se utilizan fuentes primarias, ya que la información es obtenida de parte de expertos con conocimientos en el tema y también de un funcionario de la institución. Por otra parte, se aplica información acerca del tema de investigación que se obtendrá en buscadores académicos.

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es NO EXPERIMENTAL porque no implica la manipulación deliberada de variables, el control de las condiciones y grupos de control equivalente de comparación. Se basa principalmente en análisis de entornos o condiciones con fines descriptivos, en los que los sujetos participan junto con sus grupos de manera previa.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas

3.6.1.1 Encuestas

La encuesta es definida por (García, 1986, citado en Falcón, Pertile y Ponce, 2019) como una técnica que emplea un conjunto de procedimientos estandarizados para recolectar y analizar datos de una muestra que representa a una población o universo más amplio, con el fin de explorar, descubrir y explicar diferentes.

La técnica seleccionada está basada en la muestra establecida, la cual es de 366 habitantes del cantón Morona.

3.6.1.2 Entrevistas

(Launéz y Fernández, 2014, citados en Ferial, Matilla y Mantecón, 2020) definen que “la entrevista es el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema” (p.68).

3.7 Instrumentos

3.7.1 Cuestionario

Para Cisneros, Guevara, Urdánigo y Garcés (2022) “este instrumento consiste en una serie de preguntas organizadas, estructuradas y específicas, que permiten medir o evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio, respondiendo al planteamiento del problema e hipótesis” (p.1178).

3.7.2 Guía de preguntas

(Morgan, 1997, citado en Rodas y Pacheco, 2020) “resalta que el objetivo de una guía es recabar información significativa respecto del tema investigado” (p.186).

3.8 Población de estudio y tamaño de muestra

3.8.1 Población

La población de estudio se compone de dos grupos. El primer grupo incluye a los habitantes de la ciudad de Macas, cuya población, según el Censo de Población y Vivienda de 2022, es de 22.621 habitantes, de la cual se ha seleccionado a un grupo en un rango de edad de entre 17 años hasta los 55 años, lo cual da una población de 11.815 habitantes. El segundo grupo está formado por funcionarios del GAD Municipal del Cantón Morona, su *Community Manager* y un experto en comunicación organizacional.

3.8.2 Muestra

Para determinar la muestra se utilizó una fórmula de población finita:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{z^2 \cdot p \cdot q + N \cdot e^2}$$

Donde:

N= Tamaño de la muestra

N=Tamaño de la población

p= Probabilidad de éxito 50% = 0,5

q= Probabilidad de fracaso 50% = 0,5

Z= Nivel de confiabilidad 95% = 1,96

e= Error de muestreo 5% = 0.05

Reemplazando los datos se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 11.815}{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 + 11.815 \cdot 0,05^2}$$

$$n = \frac{0,9604 \cdot 11.815}{0,9604 + 11.815 \cdot (0,0025)}$$

$$n = \frac{11.347,13}{0,9604 + 30}$$

$$n = \frac{11.347,13}{31}$$

N= **366 personas**

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Matriz de Análisis de Entrevistas

Tabla 2: Entrevista N°1

Dirección de Comunicación del GAD Municipal de Morona Ing. Katherin Jaramillo
--

Preguntas	Respuestas	Análisis
Pregunta 1: ¿Cuál es el rol, funciones y responsabilidades del Community Manager?	<i>“El Community Manager en el GAD Municipal de Morona cumple un rol estratégico: es el puente entre la ciudadanía y la entidad. No se limita a “publicar”, sino que gestiona la comunicación digital con enfoque institucional. No se trata únicamente de administrar redes sociales, sino de gestionar la comunicación digital institucional, actuando como un puente entre la ciudadanía y la entidad”</i>	La respuesta evidencia una concepción moderna del Community Manager dentro del sector público en donde se aleja del estereotipo de un simple administrador de redes sociales y se reconoce como un actor estratégico dentro de la comunicación institucional, La ingeniera Jaramillo enfatiza su papel como mediador simbólico entre la ciudadanía y la entidad en donde se destaca que los entornos digitales son espacios de construcción de significados.
Pregunta 2: Importancia del Community Manager en la imagen institucional y la interacción ciudadana	<i>“El trabajo del Community Manager es vital porque traduce la gestión municipal en mensajes accesibles, claros y atractivos para la ciudadanía. Su labor fortalece la imagen institucional, proyectando una entidad cercana, moderna y responsable con la comunidad. Además, las redes sociales se han convertido en el canal más inmediato para conocer necesidades, responder inquietudes y fomentar la participación ciudadana”</i>	El análisis del entrevistada destaca la presencia del Community Manager en la consolidación de una imagen municipal moderna, transparente y dialogante en donde se puede ajustar a los parámetros del marketing público contemporáneo y la legitimidad depende de la gestión y cómo se involucra la ciudadanía. El argumento central es que el Community Manager traduce la gestión pública a mensajes accesibles basados en los principios de claridad como pertenencia y utilidad al servicio público.
Pregunta 3:	<i>“Viéndolo desde una perspectiva en la</i>	El análisis de la directora evidencia que existe una

Contenidos, estrategias digitales y formas de organización más efectivas	<i>comunicación organizacional existe la efectividad en la gestión digital que depende mucho de las estrategias a nivel institucional. Los mensajes deben ser claros, pertinentes y sobre todo útiles, priorizando la información sobre obras, servicios, campañas ciudadanas y actividades que sean de interés público”</i>	visión sistemática de la comunicación digital en donde la efectividad no depende de su contenido sino de la articulación de las metas institucionales y la coordinación interna entre las direcciones es por esto por lo que la comunicación institucional no es responsabilidad exclusiva del área de la comunicación.
Pregunta 4: Resultados, cambios y desafíos observados con el fortalecimiento del rol del Community Manager	<i>“Se puede incorporar al Community Manager para generar transformaciones significativas en la dinámica comunicacional principalmente en donde existen mayor visibilidad en las acciones institucionales y una comunicación más cercana. También ha fortalecido la capacidad del GAD para atender en tiempo real las inquietudes ciudadanas y difundir información de manera más efectiva. Sin embargo, persisten desafíos relevantes como es la necesidad de consolidar una estructura comunicacional”</i>	El análisis muestra que la incorporación de un Community Manager ha generado resultados tangibles como por ejemplo la visibilidad institucional como el incremento de la interacción ciudadana como la dinamización de canales digitales y también la percepción pública que es positiva que evidencia la evolución hacia un modelo de comunicación municipal más ágil y que está orientado a los servicios del público en donde se necesita estabilidad comunicacional, capacitación continua del personal y fortalecer la cultura interna de la comunicación.
Pregunta 5: Reconocimiento del rol y utilidad de una guía institucional	<i>“En muchos casos, se lo percibe como una tarea operativa o técnica, y no como una función estratégica vinculada a la</i>	En si bien es cierto la comunicación digital tiene impacto positivo no siempre reconocida como una infusión estratégica

	<i>gestión de la imagen y la reputación institucional. Por esto, resulta útil desarrollar una guía o manual institucional de comunicación digital, que establezca los parámetros de actuación del Community Manager y del equipo de comunicación</i> - <i>Lineamientos de estilo y tono comunicacional.</i> - <i>Protocolos de respuesta y manejo de crisis.</i> - <i>Políticas de uso de redes y comunicación interna.</i> - <i>Indicadores de evaluación del desempeño digital”</i>	porque persisten percepciones operativas que reducen el rol del Community Manager a tareas técnicas en donde se inviabiliza la responsabilidad en la construcción de la reputación como la imagen y la confianza pública, la respuesta evidencia una visión estratégica que está orientada a la institucionalización de los procesos para fortalecer la sostenibilidad y la comunicación a largo plazo.
--	---	--

Fuente: Entrevista a Ing. Katherin Jaramillo

Elaborado por: Marilyn Ramón

Tabla 3: Entrevista N°2

Community Manager Lic. Milagros Miranda		
Preguntas	Respuestas	Análisis
Pregunta 1: ¿Cómo describiría el rol, funciones y responsabilidades del Community Manager dentro de una institución pública como el GAD Municipal del cantón Morona?	<i>“El rol del Community Manager dentro del GAD Municipal es ser el enlace entre la institución y la ciudadanía en los espacios digitales. Mi trabajo no se limita a publicar contenidos, sino que implica gestionar la comunicación digital con un enfoque institucional, asegurando que cada mensaje refleje la imagen, los valores y los objetivos del municipio”</i>	En respuesta evidencia como el Community Manager dentro del GAD municipal cumple una función estratégica que va mucho más allá de las cifras administración de redes sociales aquí se resalta el rol central entre la intermediación de la institución y la ciudadanía su enfoque se basa en la alineación de los valores los objetivos y los mensajes.

Pregunta 2: ¿Qué importancia tiene el trabajo del Community Manager y la gestión de redes sociales en la construcción de la imagen institucional y en la interacción con la ciudadanía?	<i>“Tiene una importancia enorme, porque hoy en día las redes sociales son el principal canal por donde la gente se informa sobre lo que hace el municipio.</i> <i>A través de la gestión digital se puede transmitir transparencia, generar confianza y acercar la administración a la comunidad. Cada publicación, cada respuesta, y hasta el tiempo en que se atiende un mensaje, influyen directamente en cómo el ciudadano percibe la gestión municipal”</i>	La entrevistada destaca que en la actualidad las redes sociales son el principal medio de informativo para la ciudadanía lo que hace que el Community Manager sea un actor crucial en la percepción pública de los gobiernos autónomos descentralizados.
Pregunta 3: ¿Qué contenidos, estrategias digitales y formas de organización considera más efectivas para fortalecer la comunicación entre el GAD y la comunidad?	<i>“Lo más efectivo es mantener una comunicación clara, visual y útil para la ciudadanía.</i> <i>Publicaciones sobre obras, servicios, convocatorias o campañas educativas suelen tener muy buena acogida.</i> <i>También funcionan los videos cortos mostrando el trabajo en territorio, en los vivos durante eventos importantes y las infografías que explican procesos o trámites.</i> <i>En cuanto a estrategias, es importante planificar los contenidos semanal o mensualmente, coordinar con todas las áreas y mantener un tono</i>	La respuesta demuestra que la efectividad de la comunicación depende de la utilidad la claridad y la accesibilidad de los contenidos en donde el mayor impacto se basa en la digitalización a través de elementos esenciales para el ecosistema institucional.

	<i>institucional, pero cercano”</i>	
Pregunta 4: ¿Qué resultados, cambios y desafíos se han evidenciado en la comunicación institucional con la incorporación o fortalecimiento del rol del Community Manager?	<i>“Los gobiernos autónomos descentralizado cuentan con una gestión constante en las redes sociales principalmente en donde existe una conexión con la ciudadanía por esta razón la gente está informada sobre las obras, los programas sociales y los servicios municipales. Sin embargo, también hay desafíos. Uno de ellos es la falta de coordinación interna, ya que no todas las áreas entregan la información a tiempo. Otro es la carga laboral, porque el manejo de redes requiere estar atento casi todo el día”</i>	El análisis evidencia que existen mejores concretas en la comunicación institucional gracias a la gestión del Community Manager, así como el incremento de la interacción ciudadana y la transparencia informativa y también la organización de reclamos, pero se reconocen desafíos estructurales como la baja coordinación y la sobrecarga laboral.
Pregunta 5: ¿Cree que el rol del Community Manager es reconocido dentro de las instituciones públicas y sería útil contar con una guía que oriente su trabajo? ¿Qué aspectos debería incluir?	<i>“Creo que el rol del Community Manager todavía no está completamente valorado en el sector público. A veces se piensa que solo es la persona que “publica en Facebook”, cuando en realidad es un cargo estratégico que involucra planificación, análisis y gestión de la imagen institucional. Sería muy útil contar con una guía o manual institucional que oriente el trabajo del Community Manager”</i>	Se reconoce que una problemática común en las instituciones públicas es las subvaloraciones del rol del Community Manager en donde se evidencia la persistencia de una visión reduccionista en un trabajo operativo que no es estratégico para implementar guías institucionales de la necesidad de formalizar criterios protocolos y responsabilidades.

Fuente: Entrevista a Lic. Milagros Miranda

Elaborado por: Marylin Ramón

Tabla 4: Entrevista N°3

EXPERTA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Máster Alejandra Carpio H. – Master en Comunicación e Identidad Corporativa		
Preguntas	Respuestas	Análisis
Pregunta 1: ¿Cómo describiría el rol, funciones y responsabilidades del Community Manager dentro de una institución pública como lo es un GAD?	<i>“El Community Manager en un GAD es el puente entre la institución y la ciudadanía en los entornos digitales. Su principal función es gestionar la presencia en redes sociales de manera estratégica, humana y coherente con los valores institucionales.</i> <i>Entre sus responsabilidades destacan, la planificación y ejecución de la comunicación digital, asegurando que los mensajes sean claros, inclusivos y acordes a las políticas públicas del GAD. Además, el monitoreo y respuesta a los comentarios de la ciudadanía, canalizando inquietudes, quejas o sugerencias hacia las áreas correspondientes”</i>	La experta comenta que el rol del Community Manager tiene una perspectiva organizacional mucho más amplia en donde se enfatiza el papel del Community Manager como un puente estratégico y su evidencia se analiza bajo el trabajo humanizado coherente y planificado dentro de los gobiernos autónomos descentralizados.
Pregunta 2: ¿Qué importancia tiene el trabajo del Community Manager y la gestión de redes sociales en la construcción de la imagen	<i>“El Community Manager es clave para construir una imagen pública positiva y confiable. La gestión de redes permite además un diálogo</i>	La respuesta subraya que la reputación de un GAD depende básicamente de la gestión digital ya que en la comunidad va evaluando la eficiencia e institucional a

institucional y en la interacción con la ciudadanía?	<i>constante con la comunidad. Las personas ya no esperan solo información unidireccional; quieren participar, opinar y sentirse escuchadas”</i>	través del desempeño en redes aquí se muestra un análisis de la gestión como la transparencia y la modernidad que son esenciales para un gobierno local.
Pregunta 3: ¿Qué contenidos, estrategias digitales y formas de organización considera más efectivas para fortalecer la comunicación entre el GAD y la comunidad?	<i>“Los contenidos más efectivos son los que informan, educan y conectan emocionalmente con la comunidad. Algunas estrategias recomendables incluyen contenido visual y audiovisual con videos cortos, reels o infografías sobre obras, programas sociales o eventos locales. Se puede complementar con historias humanas, mostrando testimonios de beneficiarios de proyectos municipales lo que contribuye generando empatía y credibilidad. También se pueden efectuar transmisiones en vivo, de eventos de importancia como una rendición de cuentas o una feria ciudadana para mayor transparencia”</i>	La experta identifica que los contenidos que coinciden son los informativos como educativos y emocionales en donde las tendencias actuales y la comunicación pública incorpora las diferentes historias humanas, testimonios y contenidos que refuerzan el vínculo emocional con la comunidad además de fortalecer el control social y la participación ciudadana.
Pregunta 4: ¿Qué desafíos tiene un Community Manager para mejorar la comunicación institucional en el fortalecimiento de la imagen de un GAD Municipal?	<i>“Los desafíos que se presentan son diversos, pero los más comunes puedo decir que incluyen en primer lugar la gestión de crisis digitales que se manifiesta por medio de comentarios negativos, desinformación o reclamos públicos, que requieren de respuestas rápidas y</i>	La experta resalta que los desafíos estructurales se basan en las instituciones públicas gracias al manejo de crisis, desinformación y falta de recursos sugiere que el Community manager debe tener la competencia de gestionar los escenarios de atención comunicacional a través

	<i>asertivas. Además, está la falta de recursos o apoyo institucional, porque a veces el Community Manager trabaja solo, sin equipo o sin herramientas adecuadas para monitoreo y análisis”</i>	de la cual se requiere formación profesional especializada que limita la capacidad técnica y operativa del área.
Pregunta 5: ¿Considera Usted que un Community Manager de un GAD Municipal debería contar con una guía que oriente su actividad y, de ser así, ¿qué aspectos debería incluir dicha guía?	<i>“Sí, sin duda. Una guía de gestión digital institucional es esencial para asegurar coherencia, transparencia y profesionalismo en la comunicación del GAD.</i> <i>Esta guía debería incluir, temas como:</i> <i>El tono y estilo comunicacional para definir si la comunicación será formal, cercana o informativa según cada red.</i> <i>Protocolos de respuesta y atención ciudadana con tiempos de respuesta, manejo de críticas o denuncias.</i> <i>Lineamientos sobre contenido, definiendo qué tipo de información se publica, frecuencia, formatos y criterios de verificación”</i>	La experta considera indispensable contar con una guía institucional en donde se apliquen el tono y lineamientos de respuestas y criterios de contenido en donde se puede garantizar dar la resistencia y evitar errores que afecten a la imagen del GAD para que la eficiencia en la comunicación digital sea normada estratégica y basada en las buenas prácticas.

Fuente: Entrevista a Mgs. Alejandra Carpio

Elaborado por: Marylin Ramón

Interpretación

Las entrevistas realizadas a la Directora de Comunicación del GAD Municipal de Morona, a la Community Manager y a la docente experta en comunicación organizacional revelan un entendimiento claro sobre el rol estratégico del Community Manager, las tres coinciden en que esta figura ha dejado de ser únicamente un operador de redes sociales para convertirse en un actor clave dentro de la gestión pública, su responsabilidad principal es mediar entre la institución y la ciudadanía en los entornos digitales, garantizando que la comunicación sea clara, oportuna y socialmente significativa.

El Community Manager se figura como un puente simbólico que informa a la ciudadanía, pero también como una pieza estratégica en la administración municipal, su labor implica traducir las acciones institucionales en mensajes comprensibles y útiles para la comunidad, las tres entrevistas destacan que, en el GAD Municipal de Morona, la comunicación digital reconoce a este agente como una pieza clave de la gobernanza local y de la construcción de realidades comunicacionales.

Asimismo, se subraya que el rol del Community Manager es transversal porque se relaciona directamente con la imagen institucional, la ciudadanía evalúa la presencia digital como un indicador de eficiencia, transparencia y cercanía gubernamental, a través de la forma en que se comunican las obras, los servicios y las decisiones municipales, se configura la percepción pública, aquí se refuerzan nociones de visibilidad y credibilidad institucional que dependen en gran medida del trabajo realizado en el ámbito digital.

Las entrevistas tienen un punto de coincidencia en donde la estrategia de la comunicación tiene que ver con la claridad y también la relevancia social en donde se señala y se prioriza la difusión de temas de interés, obras municipales o incluso actividades territoriales utilizando formatos visuales que dinamicen la interacción entre la ciudadanía y faciliten el acceso a la información.

Es así que las evidencias de las entrevistas hacen que se integre la interacción digital como un elemento central y la importancia de construir un puente mediante los contenidos que están basados en historias humanas por esta razón la directora de comunicación enfatiza que los contenidos deben responder a los objetivos estratégicos y que la labor del Community manager debe ser planificada.

Los resultados revelan que existe un fortalecimiento en el rol del Community Manager en donde se contribuye el incremento de la visibilidad y también el acceso a la información, aunque la participación ciudadana se concentra en las redes sociales estos espacios son canales de diálogos en donde se pueden expresar inquietudes sugerencias o incluso críticas.

Eso tiene que ver con que las problemáticas como la falta de coordinación interna o incluso la escasez de los recursos son necesidades que se deben mejorar para las estructuras de organizacionales debido a que se debe recibir información oportuna desde todas las áreas y de alguna forma se advierten de los riesgos asociados a la gestión de la crisis digital.

Estos obstáculos muestran que, aunque el rol del Community Manager ha ganado importancia, todavía enfrenta limitaciones institucionales que afectan la eficiencia comunicacional y evidencian la necesidad de mayor apoyo técnico y humano.

Existe acuerdo respecto a la importancia de elaborar una guía o manual de comunicación digital que permita estandarizar procesos, definir protocolos y establecer lineamientos para garantizar coherencia, sostenibilidad y calidad en los contenidos institucionales, esta herramienta reforzaría el trabajo del Community Manager y consolidaría su papel dentro de la política comunicacional del GAD Municipal de Morona.

4.2 Resultados de Encuestas

Con el fin de realizar una caracterización de la información obtenida a través de la encuesta, se realiza una tabulación, análisis e interpretación.

1) Edad

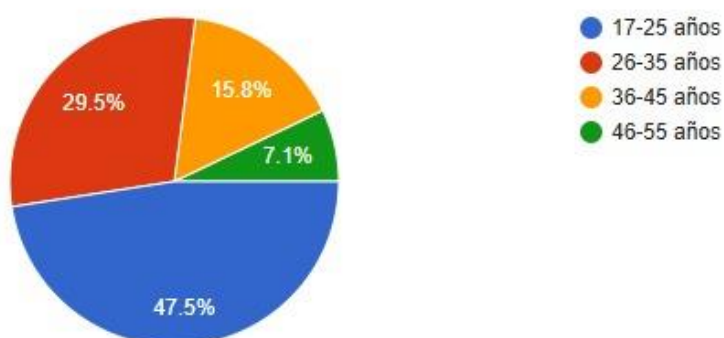
Tabla 5: Edad

Señale su Edad	Respuestas
A) 17- 25 años	174
B) 26 – 35 años	108
C) 36 – 46 años	58
D) 46 – 55 años	26
E) Más de 55 años	0
TOTAL	366

Gráfico 1: Edad

Edad

366 respuestas



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

Los resultados muestran que la mayor parte de los participantes se concentra en el rango de edad de 17 a 25 años, con un total de 174 personas, lo que corresponde al 47,5 %. Le sigue el grupo de 26 a 35 años, conformado por 108 personas, equivalente al 29,5 %. Los rangos de 36 a 45 años y de 46 a 55 años presentan una menor participación, con

56 y 26 encuestados respectivamente. No se registraron participantes mayores de 55 años, lo que deja en evidencia que la muestra es predominantemente joven, ya que más del 70 % se ubica entre los 17 y 35 años.

Interpretación

Los resultados evidencian una alta presencia de población joven. Esto sugiere que los usuarios del GAD Municipal de Morona que interactúan en redes sociales pertenecen, en su mayoría, a generaciones habituadas al uso intensivo de la tecnología digital.

El predominio juvenil implica que el GAD debe diseñar estrategias comunicacionales basadas en formatos dinámicos, visuales y de corta duración. Tal como advierte Scolari (2018), los jóvenes prefieren contenidos breves, multimedia y con interacción rápida.

Por otro lado, en el caso de los adultos mayores surge la necesidad de implementar acciones de inclusión digital y accesibilidad informativa, con el fin de reducir las brechas comunicacionales. Esto coincide con lo señalado por Pensky y Sapatinas (2010) respecto a la diferencia entre nativos e inmigrantes digitales.

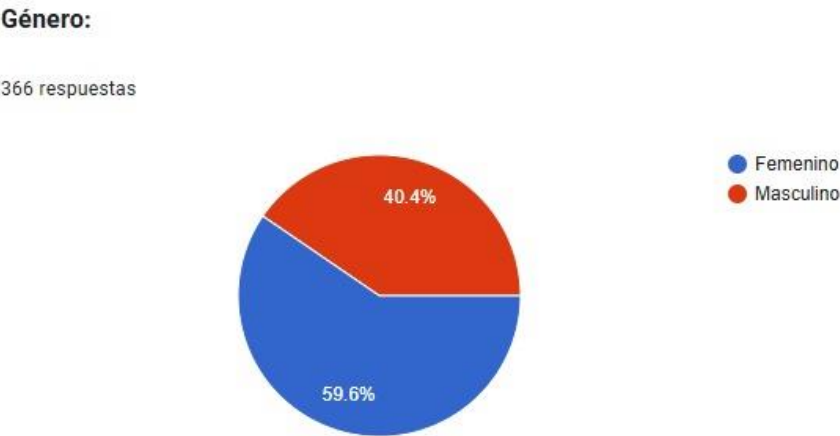
Desde una perspectiva sociocultural, esta distribución refleja una política comunicacional orientada principalmente al público joven, pero sin descuidar a los grupos con menor participación. De esta manera, se garantiza un acceso equitativo a la información pública.

2) Género

Tabla 6: Género

Señale su Género	Respuestas
A) Femenino	218
B) Masculino	148
TOTAL	366

Gráfico 2: Género



Fuente: Encuestas

Análisis

De los 366 participantes, 218 son mujeres que corresponde al 59.6% y 148 son hombres correspondientes al 40.4% evidenciando que la mayor participación es femenina.

Interpretación

La mayor presencia de mujeres en la encuesta sugiere que este grupo poblacional mantiene un interés más activo en el seguimiento institucional y en el consumo de la información pública difundida por el GAD.

Esta tendencia se relaciona principalmente con los estudios previos como el de Cáceres (2014) que señala que las mujeres suelen involucrarse con mayor frecuencia en los procesos de comunicación.

En este sentido, se pueden diseñar estrategias específicas de comunicación orientadas principalmente a las temáticas que movilizan a las mujeres, tales como seguridad, cultura, participación comunitaria y servicios. En términos de comunicación institucional, esta participación resulta valiosa, pues enfatiza la retroalimentación ciudadana y la vigilancia pública, contribuyendo al fortalecimiento de una democracia local.

Asimismo, García y Martínez (2009) señalan que la comunicación eficaz se construye a través de la participación de las audiencias. En este marco, la representatividad femenina evidencia que las redes institucionales constituyen un espacio efectivo para promover políticas públicas inclusivas.

3) ¿Con qué frecuencia usa redes sociales?

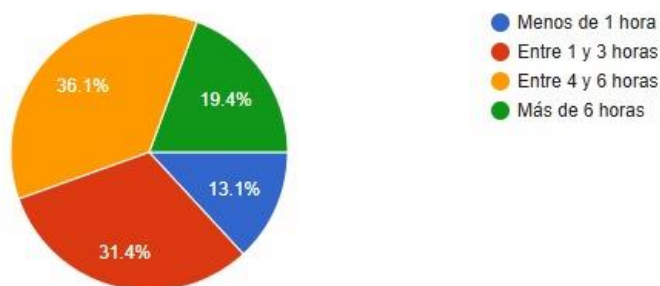
Tabla 7: Frecuencia de Uso de Redes Sociales

¿Con qué frecuencia usa redes sociales?	Respuestas
A) Menos de 1 hora	48
B) Entre 1 y 3 horas	115
C) Entre 4 y 6 horas	132
D) Más de 6 horas	71
TOTAL	366

Gráfico 3: Uso de redes sociales

¿Con qué frecuencia utiliza redes sociales?

366 respuestas



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

De las 366 personas de encuestadas el 36% correspondiente que 132 personas usa las redes sociales entre 4 y 6 horas, el 31% entre uno y tres horas, el 19% usa más de 6 horas y sólo 48 personas usan menos de una hora la mayoría tiene contacto intensivo con las redes sociales.

Interpretación

El uso frecuente de redes sociales evidencia que los ciudadanos están expuestos casi de manera permanente a contenidos digitales, lo que convierte a estas plataformas en un canal estratégico para que el GAD difunda información institucional. Al respecto, Scolari (2018) señala que actualmente vivimos en un entorno de “hiperconexión”, en el cual los dispositivos permiten un acceso constante a información y entretenimiento.

Esta alta frecuencia de uso representa una ventaja para el GAD, ya que sus mensajes pueden llegar con facilidad a la ciudadanía. No obstante, también implica enfrentar una elevada competencia informativa. Como destacan Cedeño y Salazar (2024), en un entorno saturado de contenido, únicamente los mensajes claros, relevantes y visualmente atractivos logran captar la atención del público.

En consecuencia, la institución debe generar contenido útil, oportuno y comprensible, que aporte un valor real al ciudadano. Además, el uso intensivo de redes sociales abre oportunidades para fomentar la participación ciudadana mediante publicaciones interactivas, encuestas y otros mecanismos de consulta digital.

4) ¿Con qué frecuencia ve el contenido publicado por el GAD de Morona en redes sociales?

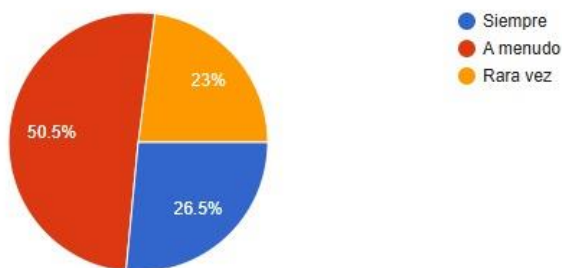
Tabla 8: Frecuencia de visualización de contenido publicado

¿Con qué frecuencia ve el contenido publicado por el GAD de Morona en redes sociales?	Respuestas
A) Siempre	97
B) A menudo	185
C) Rara vez	84
D) Nunca	0
TOTAL	366

Gráfico 4 Frecuencia de visualización de contenido

¿Con qué frecuencia ve el contenido publicado por el GAD de Morona en redes sociales?

366 respuestas



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

De las 366 personas encuestadas el 50.5% ve el contenido a menudo, es decir, 185 personas, el 26.5% correspondiente a 97 personas siempre ven en el contenido, 84 personas correspondiente al 23% rara vez han visto el contenido del GAD y ningún encuestado, respondió que nunca ha visto el contenido.

Interpretación

El hecho de que ninguna persona haya elegido la opción “nunca” demuestra que la comunicación digital del GAD posee un alcance sólido dentro del cantón, por otro lado Torres (2024), Cuando una institución logra que su audiencia consuma su contenido de manera regular o periódica esto puede generar un vínculo simbólico que fortalece la identidad institucional

Es así que cuando predomina las opciones a menudo y siempre menciona que los resultados pueden ser positivos ya que los ciudadanos están atentos a la información del municipio lo que puede favorecer a los procesos de transparencia y fomentar la participación a nivel ciudadano en donde existen diferentes redes sociales que

consolidan canales referentes de información Castells (2012) explica que existen espacios que se convierten en principales escenarios de interacción.

Por otra parte, la presencia del grupo que solo accede al contenido “rara vez” sugiere la necesidad de diversificar formatos, estilos y temáticas, con el propósito de conectar de manera más efectiva con los públicos menos activos y ampliar el alcance institucional.

5) ¿Cuál es la red social del GAD de morona que visita con mayor frecuencia?

Tabla 9: Red social del GAD de Morona que más visita

¿Cuál es la red social del GAD de Morona que visita con mayor frecuencia?	Respuestas
A) Facebook	185
B) Instagram	133
C) TikTok	48
TOTAL	366

Gráfico 5: Red social del GAD que más visita



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

Los resultados revelan nuevamente que el predominio de a menudo que son 185 personas correspondiente al 50.5% observan con mayor frecuencia la plataforma Facebook, seguido por la plataforma de Instagram que corresponde un 36.3% Qu corresponde a 133 personas y 48 personas utilizan TikTok correspondiente al 13.1%.

Interpretación

La constante visita a las redes sociales institucionales confirma que las plataformas más utilizadas por los ciudadanos son percibidas como espacios confiables

para informarse sobre asuntos municipales. En este sentido, Rissoan (2016) sostiene que los usuarios recurren de manera habitual a estas redes en busca de información inmediata y actualizada, lo que refuerza su papel como canales prioritarios de comunicación.

La alta frecuencia de consultas en Facebook evidencia que el GAD debe sostener estrategias digitales estables, coherentes y activas, capaces de fortalecer la interacción ciudadana y responder a la necesidad permanente de información pública.

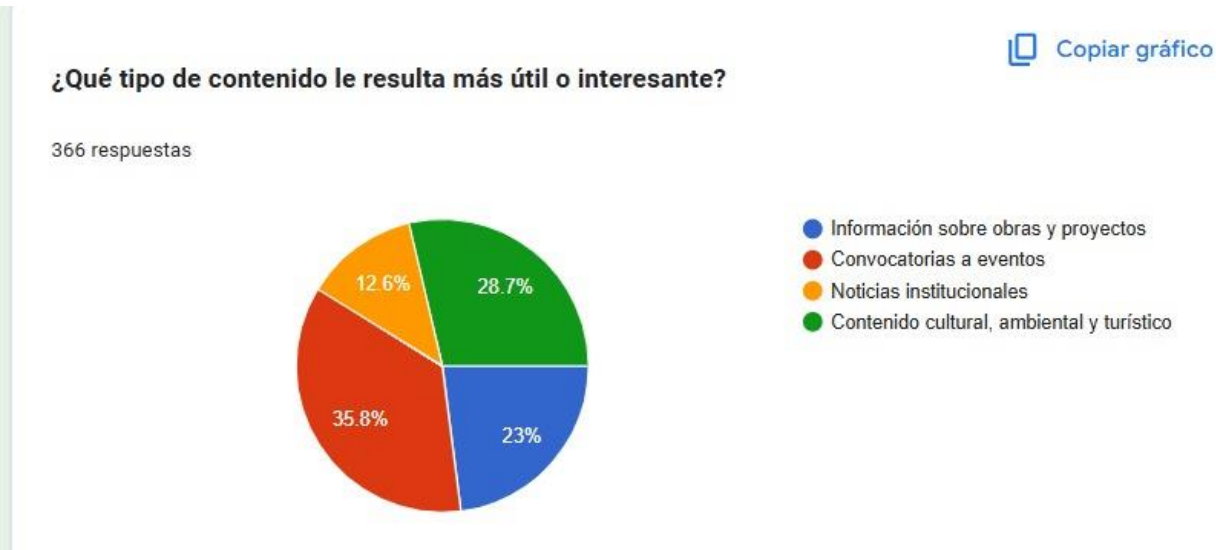
De acuerdo con Sanmartín (2015), cuando los ciudadanos eligen voluntariamente una plataforma como fuente informativa, expresan confianza y credibilidad hacia ese canal. Este fenómeno no solo impulsa los procesos de participación ciudadana, sino que también se adapta a los desafíos del lenguaje visual y narrativo que caracteriza a los entornos digitales contemporáneos.

6) ¿Qué tipo de contenido le resulta más útil o interesante?

Tabla 10: Contenido más útil o interesante

¿Qué tipo de contenido le resulta más útil o interesante?	Respuestas
A) Información sobre obras y proyectos	84
B) Convocatorias a eventos	131
C) Noticias institucionales	46
D) Contenido cultural, ambiental y turístico	105
TOTAL	366

Gráfico 6: Contenido más útil o interesante



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

Los contenidos más valorados son convocatorias, señalado por 131 personas que corresponden al 35.8%, seguido por contenido cultural ambiental y turístico que corresponde al 28.7%, luego la información sobre obras y proyectos correspondiente al 23% y finalmente a las noticias institucionales que completan el 12.5% de la población encuestado.

Interpretación

Los resultados muestran que la ciudadanía prioriza los contenidos prácticos y de carácter participativo, como las convocatorias y las actividades culturales, ambientales y turísticas. Esta tendencia puede interpretarse como una preferencia por información que involucra directamente a la comunidad y contribuye a una gestión pública más cercana y útil.

Existe interés en los contenidos ambientales como turísticos o incluso ambientales lo que significa que existe una identidad territorial sólida que está sustentada en los elementos simbólicos que favorecen de alguna manera la cohesión social. En esta línea, Knudson (2013) explica que los contenidos comunitarios y ambientales refuerzan el sentido de pertenencia de los ciudadanos.

Por otra parte, el menor interés en las noticias institucionales tradicionales indica que la ciudadanía prefiere narrativas más dinámicas, visuales y adaptadas a los lenguajes propios de la era digital. Esto sugiere que los contenidos institucionales deben transformarse hacia formatos más audiovisuales y atractivos, con el fin de lograr una comunicación más efectiva y acorde con las demandas actuales de la sociedad.

7) ¿Considera que el contenido que emite el GAD a través de sus redes sociales es:

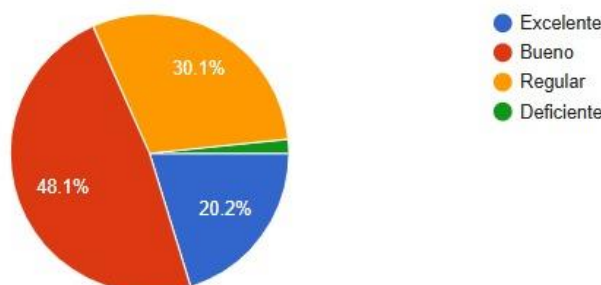
Tabla 11: Que contenido emite el GAD en las redes sociales

¿Considera que el contenido que emite el GAD a través de sus redes sociales es	Respuestas
A) Excelente	74
B) Bueno	176
C) Regular	110
D) Deficiente	6
TOTAL	366

Gráfico 7: Utilidad del contenido

Considera que el contenido que emite el GAD de Morona a través de sus redes sociales es:

366 respuestas



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

De la población total el 48.1% correspondiente a 176 personas consideran que el contenido que emite el gas a través de sus redes sociales es bueno, seguido por el 30.1% que considera que es regular, el 20.2% correspondiente a 74 personas consideran que es excelente y cero personas consideran que es deficiente

Interpretación

La predominancia de las categorías *bueno* y *excelente* refleja que la ciudadanía percibe el trabajo comunicacional del GAD como adecuado. Un indicador positivo del desempeño institucional sugiere que existen diferentes contenidos que cumplen con diferentes parámetros básicos de calidad y esto responde a la experiencia formativa del público. Torres (2024) analiza que la comunicación pública resulta importante para favorecer la legitimidad a nivel institucional y también fortalece la confianza

Existe una presencia significativa en la respuesta de la categoría regular lo que puede evidenciar de alguna manera que, aunque existen expectativas de mejora en aspectos del diseño la calidad narrativa o incluso la presentación de contenidos existen tendencias institucionales que generan contenidos dinámicos y accesibles

No existen respuestas en la categoría deficiente lo que confirma que existe una estabilidad a nivel comunicacional, pero revela una oportunidad para seguir consolidando una institución con identidad en diversos formatos

8) ¿Qué nivel de confianza le genera la información publicada por el GAD Municipal del Cantón Morona en redes sociales?

Tabla 12: Nivel de confianza de la información del GAD de Morona

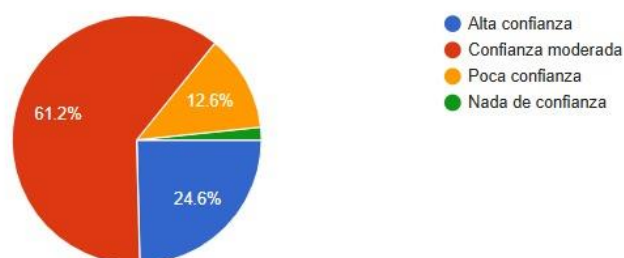
¿Qué nivel de confianza le genera la información publicada por el GAD Municipal del Cantón Morona en redes sociales?	Respuestas
A) Alta confianza	90
B) Confianza moderada	224
C) Poca confianza	46
D) Ninguna confianza	6
TOTAL	366

Gráfico 8: Nivel de confianza de la información del GAD de Morona

¿Qué nivel de confianza le genera la información publicada por el GAD Municipal del Cantón Morona en redes sociales?

 Copiar gráfico

366 respuestas



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

En cuanto al nivel de confianza que generan la información publicada por el GAD se pudo hallar que el 61.2% correspondiente a 224 personas consideran que la confianza es moderada, seguido por el 24.6% que corresponde 90 personas consideran que la confianza es alta, mientras que el 12.6% consideran que la confianza es poca correspondiente al 46 personas y solamente seis personas consideran que no existe confianza en los contenidos y la información publicada por el GAD municipal del cantón Morona.

Interpretación

La mayoría de los encuestados señala tener una confianza moderada, lo que evidencia que la institución aún debe fortalecer su credibilidad digital. Méndez (2017) sostiene que la confianza pública se construye a partir de la transparencia, la coherencia discursiva y el acceso a información clara.

La opción *moderada* refleja una percepción intermedia: la ciudadanía reconoce los esfuerzos por mantener una comunicación transparente, pero todavía no considera plenamente confiable la información emitida.

Musso (2020) la presencia de un grupo que manifiesta poca o nula confianza sugiere que existen diferentes experiencias negativas basadas en desinformación por esta razón el autor advierte que la creatividad a nivel institucional se debilita cuando la información es verificada

9) ¿Qué tan frecuente es su interacción con las publicaciones del GAD Municipal del Cantón Morona (comentarios, reacciones, compartir, etc.)?

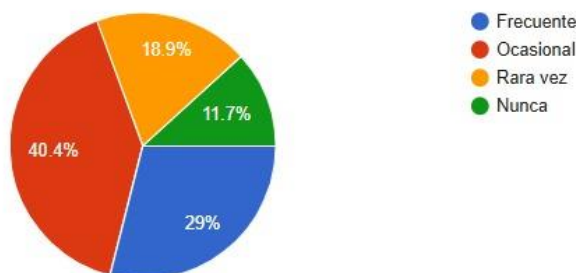
Tabla 13: Frecuencia de interacciones con las publicaciones del GAD de Morona

¿Qué tan frecuente es su interacción con las publicaciones del GAD Municipal del Cantón Morona (comentarios, reacciones, compartir, etc.)?	Respuestas
A) Frecuentemente	106
B) Ocasional	148
C) Rara vez	69
D) Nunca	43
TOTAL	366

Gráfico 9 : Frecuencia de interacciones

¿Qué tan frecuente es su interacción con las publicaciones del GAD Municipal del Cantón Morona (comentarios, reacciones, compartir, etc.)?

366 respuestas



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

La frecuencia con la que las personas interactúan con las publicaciones del GAD Municipal de Morona corresponde a 148 personas lo consume ocasionalmente correspondiente al 40.4%, por otro lado, frecuentemente correspondiente al 29% correspondiente haciendo seis personas, rara vez 69 personas correspondiente al 18.9% y finalmente nunca 11.7% correspondiente a 43 personas.

Interpretación

La interacción se mantiene equilibrada entre quienes participan con frecuencia y quienes lo hacen de manera ocasional. Esto evidencia que la audiencia consume el contenido institucional, aunque no siempre interviene, lo que sugiere que la mayoría de los usuarios adopta un rol más observador que interactivo.

Esta tendencia refleja que la comunicación del GAD es percibida como informativa, pero no necesariamente participativa. Montero (2020) señala que la participación digital no surge de manera espontánea, sino que debe ser impulsada mediante estrategias que motiven al usuario a interactuar de forma dinámica con la información.

En este contexto, los resultados muestran que el GAD tiene la posibilidad de avanzar hacia modelos de comunicación digital más interactivos, en los que no solo se difunda información, sino que también se fomente la retroalimentación. Castells (2012) destaca que la integración digital constituye un elemento clave para fortalecer la ciudadanía activa y promover la participación democrática en los entornos digitales.

10) ¿Ha recibido alguna respuesta del GAD en redes sociales cuando ha comentado o preguntado algo?

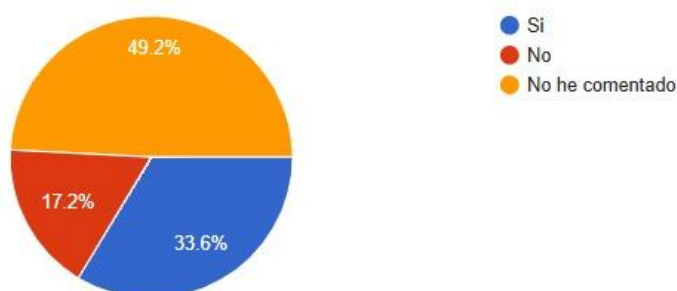
Tabla 14: Respuestas del GAD en redes sociales a comentarios o preguntas

¿Ha recibido alguna respuesta del GAD en redes sociales cuando ha comentado o preguntado algo?	Respuestas
A) Sí	123
B) No	63
C) No he comentado	180
TOTAL	366

Gráfico 10: Respuestas en redes sociales

¿Ha recibido alguna respuesta del GAD en redes sociales cuando ha comentado o preguntado algo?

366 respuestas



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

El 49.2% de las personas correspondiente a 180 nunca han comentado en las publicaciones o redes sociales del GAD de Morona, 123 personas que han participado han recibido respuestas sobre su comentario o pregunta y el 17.2% correspondiente a 63 personas no han recibido respuesta de las redes sociales del GAD.

Interpretación

El hecho de que 123 personas hayan recibido respuesta por parte del GAD demuestra que sí existe un manejo de atención digital. Sin embargo, el elevado número de ciudadanos que nunca comentan (180) evidencia que la mayoría adopta un rol más observador que participativo, lo que Fuentes (2017) denomina *participación silenciosa*.

Este comportamiento sugiere que, aunque el GAD atiende a quienes interactúan, los mecanismos de participación siguen siendo limitados. La institución parece enfocarse en respuestas puntuales, transmisiones en vivo o formularios, cuando, según Castells

(2012), resulta necesario promover espacios más amplios de interacción que fortalezcan la legitimidad social y la reputación pública.

Por otro lado, las 63 personas que no recibieron respuesta reflejan una oportunidad de mejora en los tiempos de atención, en la gestión del *Community Manager* y en la coordinación del equipo de comunicación. El fortalecimiento de estos aspectos podría mejorar de manera significativa la percepción ciudadana y consolidar una comunicación pública más efectiva

11) ¿Qué tan útil considera la información que publica el GAD Municipal del Cantón Morona para resolver necesidades o inquietudes de la ciudadanía?

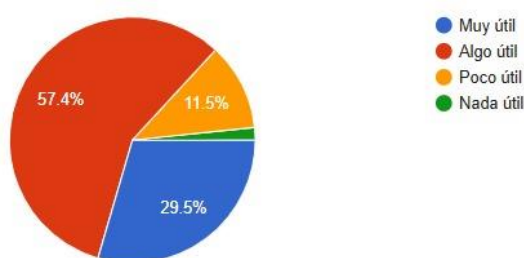
Tabla 15: Información útil para resolver necesidades o inquietudes de la ciudadanía

¿Ha recibido alguna respuesta del GAD en redes sociales cuando ha comentado o preguntado algo?	Respuestas
A) Muy útil	108
B) Algo útil	210
C) Poco útil	42
D) Nada útil	6
TOTAL	366

Gráfico 11: Información para resolver necesidades

¿Qué tan útil considera la información que publica el GAD Municipal del Cantón Morona para resolver necesidades o inquietudes de la ciudadanía?

366 respuestas



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

En cuanto a la información útil publicada por el GAD Municipal del cantón Morona 210 personas consideran que es algo útil correspondiente al 57.4%, seguido por la opción muy útil que corresponde el 29.5% que son 108 personas, 42 personas consideran que es poco útil correspondiente al 11.5% y sólo seis personas consideran que es nada útil.

Interpretación

La percepción general indica que el contenido publicado por el GAD cumple con su función informativa. Este aspecto resulta relevante, pues Este aspecto resulta relevante debido a que Uranga (2013) sostiene que la comunicación política debe resolver diferentes dudas y facilitar así la vida de los ciudadanos

El predominio en la categoría algo útil sugiere que existen usuarios que valoran la información, pero aún consideran que podría ser mucho más funcional esto implique la necesidad de reforzar elementos como por ejemplo la incorporación de guías prácticas o contenidos visuales

Según Cedeño y Salazar (2024) hacen que la utilidad percibida aumente cuando la información se presenta en formatos accesibles y adaptados a las dinámicas actuales de esta manera el GAD optimiza los contenidos para simplificar trámites y reducir la incertidumbre

12) ¿Cree que las publicaciones del GAD Municipal en redes sociales hacen que los ciudadanos se interesen en los problemas del cantón y en buscar soluciones?

Tabla 16: Interés ciudadano gracias a los problemas del cantón en busca de soluciones

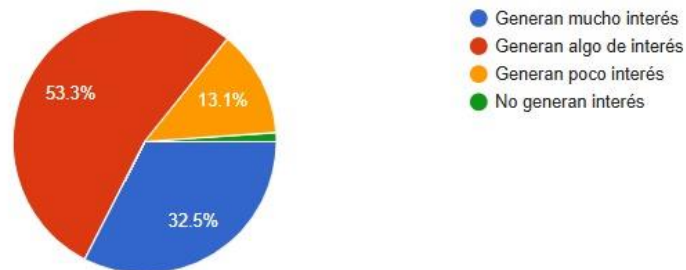
¿Cree que las publicaciones del GAD Municipal en redes sociales hacen que los ciudadanos se interesen en los problemas del cantón y en buscar soluciones?	Respuestas
A) Muy útil	108
B) Algo útil	210
C) Poco útil	42
D) Nada útil	6
TOTAL	366

Gráfico 12: Interés ciudadano a problemas del cantón en busca de soluciones

¿Cómo considera las publicaciones del GAD Municipal en Redes Sociales y su influencia en los ciudadanos para buscar el interés en los problemas cantonales?

 Copiar gráfico

366 respuestas



Fuente: Encuestas

Elaboración: Marylin Ramón

Análisis

En cuanto a el interés de los ciudadanos por los problemas del cantón basado en las publicaciones del GAD municipal, se considera que el 54.1% consideran que el contenido tiene algo de interés correspondiente a 210 personas, 108 personas consideran que es muy útil correspondiente al 32.5%, seguido por poco útil, correspondiente al 13.1% y seis personas consideran que es nada útil.

Interpretación

Los resultados muestran que la mayoría de los ciudadanos percibe que las publicaciones del GAD generan interés social. Esto evidencia que la comunicación institucional contribuye al fortalecimiento de la conciencia colectiva y a la visibilización de los problemas del territorio. Knudson (2013) sostiene que la comunicación municipal tiene el potencial de activar la participación cívica cuando se conecta con las necesidades locales y ofrece información contextualizada.

El predominio de la categoría “*algo de interés*” sugiere que, aunque existe interés, este todavía no se traduce plenamente en acciones concretas por parte de la ciudadanía. Ello coincide con la idea de que la participación y la transformación ciudadana dependen de mecanismos institucionales que permitan prevenir, opinar e incidir en las decisiones públicas.

De igual manera, Castells (2012) afirma que las redes sociales pueden convertirse en espacios de empoderamiento ciudadano cuando existe una adecuada mediación institucional. Por lo tanto, el GAD tiene la oportunidad de fortalecer sus estrategias para promover una participación más activa en los asuntos cantonales.

4.3 Análisis y Discusión de Datos

Análisis Teórico - Empírico

La mayoría de las personas encuestadas (77%), menores de 36 años, revela que la ciudadanía joven es la más conectada y habituada al consumo digital cotidiano. Esto confirma la coherencia con la teoría de la conectividad de Van Dijck y Poell (2013), quienes sostienen que los públicos más jóvenes son aquellos inmersos en las tecnologías y en las lógicas de interacción continua, gracias al consumo móvil y a la programación algorítmica.

Existe un grupo sensible a la interinstitucionalidad de las redes sociales por esta razón el predominio de las mujeres indica que la participación está diferenciada principalmente por el género lo que puede influir en las percepciones sobre la utilidad como la confianza incluso la participación ciudadana en donde la relevancia de los objetivos de investigación tiene que ver con la vinculación del GAD en las plataformas digitales.

El uso de las redes sociales alcanza el 55.5% de las personas que se mantienen varias horas al día conectadas lo que confirma que existe una población alta de exposición de redes sociales principalmente con el canal estratégico y efectivo en donde se relaciona con el planteamiento de estructuralista en donde los signos y las redes utilizan narrativas y símbolos relacionados que moldea las percepciones.

Por otro lado, el 77% de los encuestados señalan que el contenido del gas favorece el objetivo real de las estrategias de comunicación institucional

La plataforma Facebook es la preferida con un 50.5% por otro lado Instagram con el 36.3% en donde existe una tendencia donde la perspectiva del Community Manager prioriza las redes sociales en la comunicación fragmentada.

Las plataformas funcionan como espacios de acción comunicativa digital que analizan y despliegan recursos orientados al entretenimiento, la hegemonía algorítmica y la labor profesional del Community Manager

Los intereses informativos de la ciudadanía se relacionan con la demanda de contenido participativo. Los más aceptados son las convocatorias de eventos (35,8%), seguidos por contenidos culturales, ambientales y turísticos (28,7%), mientras que las obras y proyectos alcanzan apenas un 23%. Esto refleja que la ciudadanía no busca únicamente información institucional rígida, sino contenidos que movilicen y conecten con su identidad territorial.

El rol actual del *Community Manager* explica parte de esta percepción regular: se publica contenido, pero no basta con la estrategia. Se requiere narrativa estética y análisis de indicadores que permitan evaluar la eficiencia comunicacional del GAD.

Respecto a la confianza y legitimidad institucional, el 61,2% de los encuestados manifiesta confianza moderada en la información publicada, mientras que el 24,6% expresa alta confianza.

Existe un nivel significativo que no consolida la legitimidad por eso haber más sostiene que la confianza surge cuando existe un diálogo transparente mientras que la OCDE (2024) destaca que existen claridad, rendición de cuentas de apertura por esta

razón el GAD de Morona informa, pero aún no logra generar percepción de transformación.

Para ello, es necesario reforzar la evidencia con datos verificables, respuestas oportunas y una participación ciudadana más directa.

La participación e interacción ciudadana muestra que el 70% interactúa con el contenido de forma frecuente u ocasional, mientras que el 30% lo hace rara vez o nunca. Este hallazgo revela una interacción no consolidada, influida por las lógicas algorítmicas que moldean la visibilidad y relevancia del contenido. Habermas advierte que esto puede interpretarse como un déficit participativo, donde el diálogo no es necesariamente horizontal.

Por otro lado, el 33,6% percibe una respuesta del GAD cuando realiza un comentario, mientras que la mitad de los encuestados nunca comenta. Esto evidencia una limitación: aunque el GAD tiene la capacidad de responder, la ciudadanía aún no asume plenamente su rol de participación en el espacio público digital.

En síntesis, los resultados muestran que la comunicación digital del GAD de Morona tiene un alcance alto, una aceptación positiva, una confianza moderada, una utilidad elevada, una participación media y un *engagement* insuficiente.

Triangulación de Datos

Los resultados muestran que el 47.5% de los participantes tienen entre 17 y 25 años seguido por el 29.5% que tienen de entre 28 y 35 años y esta predominancia juvenil coincide con las declaraciones de los responsables entrevistados que indican que las jóvenes principalmente son es público más activa en las redes sociales y quienes exigen contenido dinámico y también actualizado

Según la teoría de la conectividad de Van Dick y Poell (2013) menciona que los jóvenes están más dispuestos a la lógica algorítmica de las plataformas lo que hace que la visibilidad dependa de la frecuencia y la calidad del contenido que se presenta en donde se explica la falta de un equipo especializado en donde se limite la capacidad del GAD para amplificar este segmento

Por otro lado el 59.5% de los encuestados se identifican como mujeres, el 40.4% como hombres eso quiere decir que las principales personas en interactuar en esa entrevista tienen que ver con el contenido social comunitario y relacionado es decir que se alinea a los estudios comunicacionales en donde la segmentación se basa por interés

Habermas, Alanam y Salman (2024) sostienen que la comunicación institucional inclusiva y se debe considerar como una parte importante de los actores sociales lo que puede demostrar que el gobierno local necesita adoptar estrategias de contenido basado en la sensibilidad de un grupo para fortalecer los vínculos

Por otro lado el 36% utiliza redes sociales entre cuatro y seis horas diarias mientras que el 31.4% lo utiliza entre 1 y 3 horas es así que la responsabilidades se basan en que los ciudadanos están hiperconectados lo que hace que la institución debe publicar al ritmo que exige la plataforma

Por otro lado Vam Dijck sostiene que existe una programabilidad para posicionar contenido y esto es clave porque la sobrecarga del community manager y la falta de

protocolos operativos impiden el cumplimiento del requisito institucional principalmente por la alta demanda y la frecuencia territorial

En la encuesta, el 5% afirmó que el contenido se ve con frecuencia, el 26.5% que siempre esto quiere decir que existe una buena exposición en donde existe una falta de planificación estratégica según los entrevistados afirmando que el contenido se publica de forma reactiva y no estratégica

Según Mostafa et al. (2025) Menciona que la comunicación institucional debe mantener coherencia simbólica para que el mensaje se conserve dentro de un sistema estructurado en donde la falta del orden interno afecta a la efectividad de los contenidos

Facebook se utiliza por el 50.5% seguido por instagram por un 36.3% en donde los responsables indicaron que no existe un análisis técnico de métricas para entender por qué Facebook tiene mayor impacto

La OCDE (2024) señale que la comunicación pública se basa en las pruebas verificables para generar transparencia y confianza en donde la ausencia del análisis contribuye al uso intuitivo estratégico de las plataformas para disminuir el potencial comunicativo

El contenido cultural y turístico se presenta en un 28.6%, mientras que los anuncios de eventos alcanzan el 35.7% en donde los entrevistados afirman que este tipo de contenidos recibe mayor interacción porque es más fácil de producir

Castells (2012) sostiene que la comunicación institucional articula diferentes narrativas que no solamente se basan en la publicación de información sino que muestra una desconexión entre la demanda ciudadana y la capacitación interna

Haber mansos sostiene que la calidad de la comunicación tiene que ver con la interacción y la en busca de un entendimiento mutuo en donde se debilita la producción de contenidos

La percepción dividida de los ciudadanos puede reconocer al esfuerzo y detectar inconsistencias por esta razón el 61.2% tienen confianza moderada y solo el 24.5% tiene una alta confianza aquí las entrevistas relacionadas con la verificación interna es débil ya que el contenido depende de terceros

Solo el 28.9% interactúa con frecuencia mientras que el 40% lo hace ocasionalmente los entrevistados mencionan que existe una falta de participación notable lo que no genera confianza en el GAD

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La investigación permitió establecer que el rol del *Community Manager* del GAD Municipal del cantón Morona constituye un eje estratégico en la gestión de la comunicación pública, principalmente en entornos digitales. El análisis mixto y la triangulación realizada evidencian que esta figura ha dejado de ser un actor meramente operativo para convertirse en un mediador simbólico, informativo y también emocional, que articula la relación entre la institución y la ciudadanía. Su labor principal se centra en la planificación estratégica y el monitoreo lo que lo

convierte en un componente importante para garantizar los procesos comunicativos la gestión de crisis y la orientación de los servicios

- Se determina que el Community Manager es importante en el fortalecimiento de la imagen constitucional del GAD del cantón morona por esta razón los estudios muestran que la ciudadanía percibe el valor del Community Manager en el fortalecimiento de la imagen a nivel institucional principalmente con los contenidos emitidos por los redes sociales que consolidan canales legítimos de información pública por otro lado las entrevistas pueden confirmar que los contenidos emitidos son percibidos como confiables y pertinentes mientras que las redes sociales se consolidan en una manera de tener claridad y cercanía moderna en aspectos que tengan que ver con la reputación del gobierno local y el vínculo con la ciudadanía
- La ausencia de lineamientos, protocolos y criterios técnicos limita la capacidad de respuesta y dificulta la coherencia comunicacional, restringiendo la sostenibilidad del trabajo. Por ello, se recomienda la elaboración de una guía institucional que estandarice las funciones, procedimientos y responsabilidades del *Community Manager*, como parte de una política de comunicación integral.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda fortalecer las estructuras de organización de las áreas de comunicación del GAD Municipal del cantón Moron para consolidar un equipo interdisciplinario que acompaña el Community Manager y asegure procesos coordinados de comunicación eficiente centrados en la transparencia y la gestión pública de manera efectiva.

Se recomienda implementar diferentes lineamientos a nivel estratégico y normativas internas que tengan como finalidad principal el manejo de las crisis en la producción y la verificación de información en donde el manual garantizará que exista una coherencia institucional de las áreas de la comunicación alineada a los principios y transparencias de servicio público.

Se puede adoptar diferentes estrategias de comunicación que sean inclusivas y estén orientadas a la participación ciudadana de esta manera se fortalecen los contenidos visuales e innovadores tomando en cuenta las narrativas que conectan con la audiencia de manera cercana y emocional para fomentar espacios de interacción y corresponsabilidad ciudadana.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

Guía para el ejercicio del Community Manager del GAD Municipal del cantón Morona

Presentación

La presente guía institucional establece lineamientos, responsabilidades, protocolos y procedimientos para el adecuado ejercicio del rol del Community Manager dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Morona. Su elaboración responde a la necesidad de estandarizar los procesos de comunicación digital, con el fin de fortalecer la imagen institucional y garantizar una comunicación pública transparente, accesible y orientada a la ciudadanía.

Este documento se constituye en un instrumento técnico que busca profesionalizar la comunicación digital del GAD, promoviendo prácticas éticas y asegurando la continuidad de la comunicación, independientemente de los cambios administrativos.

Objetivos

Objetivo general

Establecer lineamientos operativos y estratégicos para asegurar la gestión digital coherente, transparente y eficiente para el Community manager

Objetivos específicos

- Definir claramente las funciones y responsabilidades del Community manager
- Estandarizar la validación, la producción y también la difusión de los contenidos digitales
- Integrar criterios técnicos para el manejo de crisis digital

Perfil Profesional del Community Manager

El Community manager es el delegado municipal deberá poseer:

- Formación en comunicación, marketing digital, relaciones públicas o afines
- Deberá contar con conocimiento técnico en las redes sociales, las métricas digitales y las plataformas de gestión
- Competencias en la redacción, edición a nivel audiovisual, diseño básico y también storytelling
- Contar con habilidades blandas, como la empatía, la claridad, comunicación, el pensamiento crítico y la escucha participativa
- Deberá ser un profesional ético, imparcial, responsable y comprometido

Funciones generales

- Gestionar la presencia digital del GAD en las redes sociales, principalmente Facebook, Instagram, TikTok, X y demás establecidas por la entidad
- Deberá diseñar, planificar y programar los contenidos que tengan relación con los objetivos institucionales,
- Monitorear los mensajes, las menciones y los comentarios en tiempo real
- Responder a las inquietudes, ciudadanas de manera oportuna y respetuosa
- Canalizar los reclamos y los reportes a las direcciones correspondientes
- Deberá verificar la información antes de publicarla
- Podrá gestionar la identidad visual con la narrativa institucional
- Coordinar todas las direcciones municipales en la recolección de la información.

Gobernanza de Contenidos

4.1 Plataformas Oficiales

La guía debe especificar las plataformas institucionales activas Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, WhatsApp Business, sitio web municipal

4.2 Audiencias

Identificación de audiencias primarias y secundarias por red social.

4.3 Niveles de Aprobación

- **Nivel 1:** Contenidos informativos de rutina — aprobados por Comunicación.
- **Nivel 2:** Contenidos institucionales y de agenda pública — aprobados por Dirección.
- **Nivel 3:** Comunicaciones sensibles, políticas o en situaciones de riesgo — aprobados por Alcaldía.

4.4 Responsabilidades por Tipo de Contenido

- Información técnica
- Comunicación institucional
- Emergencias y crisis
- Agenda municipal
- Participación ciudadana
- Coordinación interdepartamental para verificación

Lineamientos de Contenido

Tipos de contenido institucional permitido

- Información sobre obras y proyectos
- Guías de servicios municipales
- Actividades ciudadanas y convocatorias
- Información educativa, preventiva y también en el ámbito cultural e intercultural
- Rendición de cuentas
- Boletines oficiales

Requisitos

- Los contenidos deben tener claridad y precisión informativa
- La redacción debe ser neutral y respetuosa e institucional
- El lenguaje debe ser accesible, sin tecnicismos innecesarios
- El enfoque debe ser ciudadano y de utilidad pública

Ámbito visual

- Uso obligatorio del manual de identidad del GAD.
- Fotografías, verificables
- Videos de entre 15 a 60 segundos
- Infografías de explicativas
- Tipografía y colores institucionales

Protocolo de verificación de información

El Community manager debe seguir los siguientes pasos de Fact.- Checking

- Confirmar la fuente primaria
- Constatar la información
- Revisar la fecha, lugar y contexto

- Validar la imagen
- Registrar la evidencia de la verificación del archivo interno
- Debe obtener autorización del director de comunicación

Protocolo de Atención Ciudadana en Redes Sociales

Tiempo de respuesta

- Utilizar Chatbots para respuestas inmediatas
- Consultas generales, responder máximo en 8 horas
- Comentarios de las publicaciones, responder antes de las 24 horas
- Los reclamos y las denuncias respuesta en menos de 4 horas o derivar al departamento de forma inmediata,

Tipos de respuesta

- Informativa para proporcionar datos verificables
- Derivadas para direccionar a al área y responsable
- Empática para acompañar casos sensibles
- Correctivas para aclarar errores

Casos en que no se responde

- Ataques personales
- Lenguaje discriminatorio
- Cuentas falsas

Protocolo de Manejo de Crisis Digitales

El Community Manager activará este protocolo cuando se detecte:

- Desinformación
- Ataques reputacionales.
- Falsificación de páginas del GAD.
- Accidentes, emergencias o temas sensibles.

Protocolo de Crisis y Reputación Digital

Tipos de Crisis

Baja: comentarios negativos recurrentes, rumores menores.

Media: desinformación, quejas colectivas, ataques coordinados.

Alta: afectación institucional grave, riesgo legal o reputacional.

Fases del protocolo

- Detectar y documentar
- Notificar inmediatamente al director de comunicación
- verificar los hechos con unidades técnicas competentes
- Elaborar un mensaje oficial que se aclare o corto y también verificable
- Publicar en todas las redes sociales
- Monitorear en tiempo real
- Redactar un informe después de la crisis con recomendaciones

Coordinación Interna con Direcciones del GAD

- Enviar información oficial, verificada y en formato digital.
- Notificar con anticipación mínima de 24 horas eventos o comunicados.

- El Community Manager no debe crear contenidos sin la validación institucional correspondiente.

Indicadores de Evaluación del Desempeño Digital

- Alcance total.
- Engagament
- Tiempo promedio de respuesta.
- Percepción ciudadana.
- Contenidos más relevantes.
- Crecimiento de audiencias.
- Gestión de crisis y reclamos.

Checklist previo a publicar

- Veracidad de datos
- Pertinencia institucional
- Coherencia con normativas
- Consultas internas
- Revisión ortográfica

Ética y Normas de Conducta Digital

- Mantener neutralidad política.
- Respetar la privacidad y datos personales.
- Evitar opiniones desde cuentas institucionales.
- Adherirse al Código de Ética del servidor público.
- Garantizar transparencia, veracidad y responsabilidad.

MATRIZ DEL CALENDARIO EDITORIAL (VACÍA)

Elemento	Descripción	Aplicación
Fechas clave		
Campañas institucionales		
Actividades municipales		
Contenidos programados		
Contenidos reactivos		
Objetivos comunicacionales de cada pieza		

MATRIZ DE MÉTRICAS Y KPIs

Categoría	Indicador	Descripción / Función
Indicadores Cuantitativos		
Indicadores Cualitativos		

Metas		
-------	--	--

Actualización de la Guía

La guía deberá revisarse anualmente, considerando:

- Cambios institucionales.
- Nuevas plataformas o redes sociales.
- Actualizaciones legales LOPDP o la COOTAD.
- Evaluación del desempeño y sugerencias ciudadanas.

Conclusión

Esta guía institucional es un marco técnico para la profesionalización de la comunicación digital en el lugar municipal del cantón Morona, si implementación fortalecerá la credibilidad en la gestión pública y garantizar el ejercicio responsable y estratégico del Community Manager, consolidando una relación eficiente, moderna y también transparente al servicio de la ciudadanía.

6.1 Bibliografía

- Ahmad, A., & Chowdhury, D. (2024). Transforming organizational culture in the post-pandemic era: Challenges, strategies, and outcomes. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 28(2), 6–19. <https://doi.org/10.54609/reaser.V28i2.628>
- Alanam, M., & Salman, R. (2024). The relevance of Jürgen Habermas's theory of communicative action as the philosophical foundation of human rights enforcement in Indonesia. *Fakultas Hukum Universitas Gadjah Mada*, 36(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/mh.v36i1.11513>
- Ascani, I. A. (2025). Social media marketing and performance measurement: does it take two to tango? *Rev Manag Sci*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00891-0>
- Burgos, F., & Mantuano, Y. (2025). Gobernanza institucional en los GAD provinciales. Estrategias que fortalecen la transparencia en los procesos de contratación pública. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 9(17), 66–86. <https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0686>
- Carrión, D., Santín, F., & Gallardo, D. (2025). Influencia de las estrategias de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de Celica en la percepción ciudadana. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(2), 2242–2255. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i2.1273>
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). (2019). *Registro Oficial Suplemento 303, 19 de octubre de 2010. Última modificación: 31 de diciembre de 2019*. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008. Última modificación: 13 de julio de 2011*. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Costa, J. (2009). *La comunicación corporativa en la sociedad digital*.
- Coveña, M., & Zambrano, C. (2024). Comunicación corporativa con inteligencia artificial: Casos GAD Chone y Manta. *Revista San Gregorio*, 1(1), 96–103. https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_1.2547
- Darcho, S., Ayele, B., Demena, M., Firdisa, D., Shawel, S., & Berhanu, A. (2024). Organizational communication skills and its associated factors among healthcare providers working at Wolaita Sodo health facility. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17(8), 79–88. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S445682>
- Dávalos, L. (2023). La descentralización y autonomías en el Ecuador: un modelo en riesgo inminente. *Revista Decisión Gerencial*, 2(5), 23–38. <https://doi.org/10.26871/rdg.v2i05.37>
- Denner, N., Koch, T., Viererbl, B., & Ernst, A. (2024). Feeling connected and informed through informal communication: A quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations. *Journal of Communication Management*, 29(9). <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2024-0085>
- Duvenhage, P. (2024). Reflections on Habermas's discourse ethics. *Verbum et Ecclesia*, 45(1). <https://doi.org/10.4102/ve.v45i1.3009>

- Enríquez, B., Quito, M., Santín, F., Henríque, E., & Granda, C. (2024). Instagram como herramienta de comunicación digital para la gestión municipal: Un estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado de Yantzaza, Ecuador. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar*, 8(2), 3302–3317. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9502926>
- Gallego, J. A. (2010). *Community Management: Gestión de comunidades virtuales*.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago. (2021). *Estatuto orgánico funcional. Prefectura de Morona Santiago*. <https://moronasantiago.gob.ec/wp-content/uploads/2023/07/Organico-funcional-GADPMS-2021.pdf>
- González, D., & González, R. (2023). Abordajes de la comunicación organizacional: Un análisis sistemático de la producción académica en Web of Science. *Methodos Revista de Ciencias Sociales*, 11(2). <https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.612>
- Guendeuz, A., Demircioglu, M. A., Mueller, E. M., & Cinar, E. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. *Research Policy*, 5(8), 105274. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274>
- Gutierrez, R. (2014). *Micropolítica: Ideas para cambiar la comunicación política*.
- Hameli, K. (2024). Foundations of organizational culture: A comprehensive review. *Journal of Balkan Economies and Management*, 1(1), 53–65. <https://doi.org/10.51331/bemA03>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2023). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Hendrickx, J., & Opgenhaffen, M. (2024). Introduction: Understanding social media journalism. *Journalism Studies*, 25(9), 919–930. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2024.2368861>
- Hornuf, L., & Jeworrek, S. (2023). The effect of Community Managers on online idea crowdsourcing activities. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(1), 222–248. <https://doi.org/10.17705/1jais.00777>
- ICB, E. (2017). *Community manager*.
- Izak, M., Case, P., & Ybema, S. (2024). Communication in organizations: An overview and provocations. *International Journal of Management Reviews*, 26(4), 628–648. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12374>
- Kondolele, S., Sultan, M. I., Akbar, M., & Putra, B. A. (2025). The nexus between public communication and policy implementation revisited: Insights from the Population and Civil Registration Service of South Sulawesi, Indonesia. *Frontiers in Communication*, 10(155674). <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.155674>
- Ladrón, L. (2023). La comunicación pública como herramienta estratégica para el desarrollo local. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local (RIGL)*, 23.
- Larrosa, J. (2020). Comunicación pública del gobierno federal mexicano en el contexto del COVID-19. Análisis Plural, primer semestre de 2020. *Tlaquepaque, Jalisco: ITESO*. <https://rei.iteso.mx/items/03379e4c-aff7-444a-8255-5b7ea2266b97>

- Ley Orgánica de Participación Ciudadana. (2011). *Registro Oficial Suplemento 175, 20 de abril de 2010. Última modificación: 11 de mayo de 2011.* https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org6.pdf
- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. (2021). *Registro Oficial Suplemento 459, 26 de mayo de 2021.* https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/ley_organica_de_proteccion_de_datos_personales.pdf
- Limam, H., & Slaimi, A. (2024). Web community management in the digital era: Review. *Journal of Computer Information Systems.* <https://doi.org/10.1080/08874417.2024.2361651>
- Martín, F. J. (2012). La figura del community Manager en las Instituciones públicas andaluzas. *La figura del community Manager en las Instituciones públicas andaluzas.* Universidad de Málaga, Sevilla.
- Mendoza, P. (2023). La protección de datos en el gobierno electrónico ecuatoriano como un derecho humano. *Justicia(s)*, 2(1), 274–290. <https://revistajusticias.uotavalo.edu.ec/index.php/revista/article/view/20>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información [MINTEL]. (2022). *Política de Transformación Digital del Ecuador 2022–2025.* Instituto de Altos Estudios Nacionales. Obtenido de https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2022/12/Anexo-31-politica_para_la_transformacion_digital_del_ecuador_2022-2025-signed-si..._.pdf
- Miranda, D., Tingo, M. A., Zamora Mendoza, C. A., & Zamora, D. (2025). Impacto del gobierno electrónico en la eficiencia y transparencia de la gestión pública. *Revista Veritas de Difusión Científica*, 6(1), 659–682. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.426>
- Mostafa, M., Alhur, M., & Moustafa, A. (2025). A structural topic modeling of communication research: Insights from over a century of journals' abstracts. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(2), 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2025.100364>
- Musheke, M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 658–671. Obtenido de <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>
- Nordby, H. (2020). Communication and organizational culture. En *Organizational Culture. IntechOpen.* <https://doi.org/10.5772/intechopen.92318>
- OECD. (2024). *OECD survey on drivers of trust in public institutions – 2024 results: Building trust in a complex policy environment.* OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results_9a20554b-en.html
- Offermann, J., Rohowsky, A., & Ziefle, M. (2024). Thinking out loud? Internal vs. external communication of sustainability in companies. *Sustainability*, 16(13), 5416. <https://doi.org/10.3390/su16135416>
- Ortiz, J., Felix, C., Suárez, J., & Mejías, G. (2025). Gobernanza y liderazgo político en Ecuador. Una revisión sistemática. *Recimundo, Revista Científica Mundo de la*

- Investigación y el Conocimiento*, 9(1), 514–531.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(1\).enero.2025.514-531](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(1).enero.2025.514-531)
- Pacheco, M., & Álvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 51–71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3>
- Páez, D., & Melo, Y. J. (2025). Análisis y recomendaciones para superar la brecha digital: Hacia un desarrollo socioeconómico y una seguridad ciudadana mejorados. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(3), 1768–1788.
- Paguay, C., Cevallos-Salas, D., Rodríguez-Hoyos, A., & Estrada-Jiménez, J. (2025). Transparency unleashed: Privacy risks in the age of e-government. *Informatics*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/informatics12020039>
- Pegan, A., & Lovec, M. (2025). Public communication and strategic planning: The case of EU Cohesion Policy. *Journal of European Integration*. <https://doi.org/10.1080/07036337.2025.2537360>
- Reig, D. (2012). *Estrategia de Comunicación Digital y Social Media*.
- Rezeki, S., Wysang, J., Hidayat, M., & Wulandari, R. (2023). Communication management in local government: Crisis communication strategies and public relations. *Ministrate Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, 5(3), 301–314. <https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i3.30635>
- Ringel, S., & Ribak, R. (2024). Platformizing the past: The social media logic of archival digitization. *Social Media + Society*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/20563051241228596>
- Saavedra, J., Linero, O., & Gutiérrez, R. (10 de Enero-Junio de 2011). *Scielo*. <https://www.redalyc.org/pdf/2747/274719768010.pdf>
- Sánchez, G., & Punín, M. (2023). Medios municipales en Ecuador: una mirada hacia la comunicación pública). *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (RAE-IC)*, 10(19), 1–17. <https://doi.org/10.24137/raeic.10.19>
- Sari, F., Yusnadi, Y., & Samosir, H. (2023). Comparative study of organizational communication theories perspectives (classical, humanistic, integration, and contemporary perspectives). *Palakka Media and Islamic Communication*, 4(1), 75–85. <https://doi.org/10.30863/palakka.v4i1.5175>
- Sharan, M., Karoune, E., Hellon, V., Gould van Praag, C., Kayumbi, G., Bennett, A., . . . Whitaker, K. (2024). Professionalising Community Management Roles in Interdisciplinary Research Projects. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.00108>
- Sonabend, R., Carnegie, A., Steele, A. L., Nugent, M., & Sharan, M. (2024). Unicorns Do Not Exist: Employing and Appreciating Community Managers in Open Source. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.00345>
- Vargas, J., Toinga-Cuvi, M. D., & García-Sanipatín, L. R. (2024). Descentralización fiscal y su impacto en el desarrollo de los GAD municipal en Ecuador. *Verdad y Derecho. Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 3(2), 89–97. <https://doi.org/10.62574/tgfwds58>

- Weldegebriel, Z., Mberia, H., & Ndavula, J. (2023). Influence of communication structure on employee performance in selected large manufacturing businesses in Eritrea. *International Journal of Communication and Public Relation*, 13–40. <https://doi.org/10.47604/ijcpr.1728>
- Zorlu, K., & Korkmaz, F. (2021). Organizational communication as an effective communication strategy in organizations and the role of the leader. En Management strategies to survive in a competitive environment: How to improve company performance (p. En *Management strategies to survive in a competitive environment: How to improve company performance*, 305–320. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_21
- Bolívar, A. (2007). El análisis interaccional del discurso: del texto a la dinámica social. *A. Bolívar (Comp.), Análisis del discurso. ¿ Por qué y para qué*, 247-277.
- Scolari, C. A. (2018). Adolescentes, medios de comunicación y culturas colaborativas. Aprovechando las competencias transmedia de los jóvenes en el aula.
- Pensky, M., & Sapatinas, T. (2010). On convergence rates equivalency and sampling strategies in functional deconvolution models.
- Cáceres Cáceres, P. D. L. M. (2014). Factores asociados a muertes violentas en la ciudad de Tacna 2008–2012.
- García-Muñoz, N., & Martínez, L. (2009). La representación de las mujeres en la publicidad: aportaciones de la audiencia activa. *Actes de Congènere: la representació de gènere a la publicitat del segle XXI*.
- Cedeño Chávez, G. A., & Salazar Pilco, M. A. (2024). Identidad corporativa y comunicación visual del programa Que Onda Chicos Pilas de radio Salinas 103.3 FM.
- Torres Castro, D. E. (2024). El rol de la comunicación en las instituciones del estado: del valor reputacional a la legitimidad en la provisión de servicios públicos.
- Castells, X. E. (2012). *Clasificación y gestión de residuos: Reciclaje de residuos industriales*. Ediciones Díaz de Santos.
- Rissoan, R. (2016). *Redes sociales: comprender y dominar las nuevas herramientas de comunicación*. Ediciones ENI.
- Sanmartín, M. C. (2015). El uso de las redes sociales como fuente de información en situaciones de riesgo ciudadano. *Correspondencias & análisis*, (5), 37-53.
- Navarrete Bada, J. (2025). Participación ciudadana en el proceso de formación de la ley.
- Knudson Ospina, H. (2013). *La construcción de identidad y de sentido de pertenencia, un camino hacia la consideración ambiental* (Doctoral dissertation).
- Méndez Juez, M. (2017). Transparencia pública en la regeneración democrática: La necesidad de visibilizar las agendas institucionales en España. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 4(1), 89-105.
- Montero Musso, R. M. (2020). Análisis de la reputación institucional del Poder Judicial y la integridad de sus jueces por una gestión deficiente de la información con incidencia jurisdiccional en los procesos penales ante la Corte Suprema de Justicia del Perú.
- Fuentes, G. (2017). ¿Reforma silenciosa del Estado?: proceso político de la ley de Participación Público-Privada en Uruguay. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 1005-1022.
- Uranga, W. (2013). Comunicación: en la encrucijada de la construcción ciudadana. *Intersecciones en Comunicación*, 1(7), 11-39.

