

**Cómo citar este artículo / Referencia normalizada**

Carlos V. Granda Tandazo *et al* (2016): “La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp. 211 a 231.

<http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1092/12es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2016-1092](https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092)

# La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador.

## Estado actual y proyección

### Digital strategic communication in Ecuador’s public organisations. Current state and future projection

Carlos V. Granda Tandazo [CV] [ ORCID] [ GGS] - Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador - [cwgranda@utpl.edu.ec](mailto:cwgranda@utpl.edu.ec)

Fanny Y. Paladines Galarza [CV] [ ORCID] [ GGS] - Universidad Técnica Particular de Loja - [fypaladines@utpl.edu.ec](mailto:fypaladines@utpl.edu.ec)

Andrea V. Velásquez Benavides [CV] [ ORCID] [ GGS] - Universidad Técnica Particular de Loja - [avvelasquez@utpl.edu.ec](mailto:avvelasquez@utpl.edu.ec)

#### Abstract

[ES] **Introducción:** En el estudio se analiza cómo la avalancha digital ha obligado a las organizaciones públicas ecuatorianas a plantear sus estrategias, para promover sus servicios e interactuar con los ciudadanos. **Metodología:** Se procedió a realizar una investigación no experimental, exploratoria y descriptiva, recabando información, a través, de una encuesta digital, aplicada a los responsables de comunicación de 52 instituciones públicas. **Resultados:** Los principales hallazgos se relacionan con la estructura de los departamentos de comunicación. La etapa en que las organizaciones públicas se encuentran en la construcción de la estrategia de *Social Media*. Las redes y recursos más utilizados. Las herramientas para medir efectividad, etc. **Discusión:** Lo anterior evidencia la necesidad de profesionalizar el manejo de *Social Media* y elevar al ámbito estratégico la relación con los ciudadanos. **Conclusiones:** Al final, encontramos la necesidad de generar una estrategia y estructura profesional, para que la actividad en las redes logre administrarse mejor.

[EN] **Introduction:** This article analyses how the digital revolution has forced Ecuador’s public organisations to redesign their strategies in order to promote their services and interact with citizens. **Method:** The study follows a non-experimental, exploratory and descriptive approach based on a questionnaire survey applied to the chief communications officers of 52 public institutions. **Results:** The main findings are related to the structure of the communication departments of public

institutions; the stage of development of public organisations in the design of social media strategies; the social networks and resources most commonly used by public institutions; and the tools used to measure their effectiveness. **Discussion:** The results indicate that public organisations need to professionalise their social media management team and to elevate their relationship with citizens to a strategic level. **Conclusions:** It is necessary to generate a professional strategy and structure to improve the management of social media.

### Keywords

[ES] Ecuador; comunicación digital; organizaciones públicas; comunicación estratégica; comunicación pública.

[EN] Ecuador; digital media; public organisations; strategic communication; public communication.

### Contents

[ES] 1. Introducción. 1.1. La comunicación pública. 1.2. Comunicación estratégica integral digital. 1.3. Web 2.0: la Web social y la realidad en Ecuador. 1.4. La desregulación de la telecomunicación global. 1.5. El papel del usuario en las redes sociales. 2. Metodología. 2.1. Población y muestra. 2.2. Instrumentos de recogida de información. 2.3. Procedimiento. 3. Análisis y resultados. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencias bibliográficas. 6. Notas.

[EN] 1. Introduction. 1.1. Public communication. 1.2. Digital integrated strategic communication. 1.3. The Web 2.0: the social web and its reality in Ecuador. 1.4. The deregulation of global telecommunications. 1.5. The role of users in social networks. 2. Methods. 2.1. Population and sample. 2.2. Data collection instruments. 2.3. Procedure. 3. Analysis and results. 4. Discussion and conclusions. 5. Notes. 6. References.

Traducción de **CA Martínez-Arcos** (Doctor en Comunicación por la Universidad de Londres)

## 1. Introducción

El uso de los medios digitales ha trastocado el manejo de la comunicación. Las nuevas tecnologías permiten ampliar las relaciones sociales que se dan entre diferentes colectivos, ciudadanos y organizaciones, consumidores y empresas, algunos próximos, otros lejanos, todos buscan la exposición de sus experiencias para encontrar soluciones a los planteamientos, políticas y problemas locales que, en muchos casos, resultan comunes y adquieren repercusión global.

“Precisamente, la democracia participativa, que es autonomía crítica, se basa en la participación como un conjunto de procedimientos y procesos relacionales donde los agentes entran en relación simétrica y recíproca, de comunicación, de cooperación, de corresponsabilidad. El acoplamiento de los agentes que intervienen en la vida social a esta perspectiva de la participación, como necesidad y como derecho, es lo que permite recuperar el sentido transversal y relacional de la participación. Esa recuperación precisa de innovaciones capaces de traducir la participación en comunicación relacional para la acción ciudadana conjunta.” (Alguacil, 2006: 24-25).

El tema resulta interesante para investigadores que buscan conocer cómo se desarrolla esta nueva realidad; y, en particular, aquellos relacionados con la gestión de la comunicación digital, las etapas

de su desarrollo en los diferentes tipos de organizaciones y, en este caso, en las instituciones públicas que intentan mantener relación con la comunidad.

Esta investigación se deriva del proyecto: “Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador” [1], ejecutado por la Sección de Comunicación Organizacional del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja, que se viene desarrollando desde el año 2014. La primera etapa de la investigación ayudó a identificar el estado actual y las tendencias, con el fin de diseñar la línea base de la gestión de la comunicación estratégica. En esta segunda fase, entre otras tendencias, se realiza el análisis de la comunicación digital de organizaciones privadas y públicas del Ecuador. Este estudio se centra en el sector público, pues, en comparación con los medios tradicionales, el ciberespacio ofrece una plataforma interactiva para el intercambio de opiniones y la investigación de temas políticos, y nunca ha sido tan conveniente para que el ciudadano medio interactúe con sus responsables (Day, Janus y Davis, 2005: 230). Estudios previos, han demostrado consistentemente un impacto positivo del uso de Internet. De hecho, diversas investigaciones encontraron que los usuarios de Web se correlacionan con un mayor interés en los asuntos políticos, adquieren más conocimiento y tienen alta probabilidad de participar en política que los ciudadanos promedio (Richey y Zhu, 2015: 396-397).

### **1.1. La comunicación pública**

Para que los ciudadanos puedan intervenir en los asuntos públicos y en las decisiones de los políticos que gestionan las administraciones y otros organismos, estos deben recibir una información transparente, completa e inteligible sobre quiénes son sus representantes y sobre si planifican o no, sus actuaciones para gestionar los recursos colectivos con equidad, justicia y eficiencia; planificación que marca el camino de lo que deben hacer los técnicos y el resto de empleados desde sus diferentes instancias.

El Estado, mediante las instituciones públicas, tiene el fin de cumplir con los deberes y obligaciones señalados en la Constitución y las leyes de cada país, contratando y ejecutando obras, adquiriendo bienes y solicitando servicios, así como, también ofreciéndolos a la sociedad con el fin de subsanar deficiencias y necesidades. En todo este proceso, la comunicación cumple un rol fundamental, que es el de dar a conocer la obra y la gestión pública, para lo cual las instituciones se sirven de todos los medios tradicionales y digitales que tienen a su disposición y que desarrollan una función específica. “Los medios rara vez desaparecen: suelen adaptarse al nuevo ecosistema para sobrevivir, por ejemplo adoptando o simulando los rasgos pertinentes de los recién llegados o integrándose dentro del nuevo medio” (Scolari, 2009: 44).

Pero la información no solo se emite a las audiencias externas, sino también hacia funcionarios y empleados que implementan sus políticas y prestan servicios, quedando expuestos al juicio de la opinión pública.

### **1.2. Comunicación estratégica integral digital**

La comunicación estratégica realiza algunas funciones para la organización, cualquiera que sea su naturaleza pública o privada, entre estas se destacan:

1. Definir y socializar la identidad en el seno de las organizaciones, a través, de la comunicación interna u organizacional.
2. Transformar los rasgos de identidad de la organización en símbolos o señales, para que sean comunicados sistemáticamente a los públicos externos.

De esta manera, se proyecta la identidad de las organizaciones por medio de una imagen que genera confianza en sus públicos: “De hecho, su tarea puede ser descrita como la gestión integral de la marca de las organizaciones” (Tironi y Cavallo, 2004: 27). Por lo tanto, “para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos de comunicación, se requiere de una gestión, que implica la acción de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar todas las actividades y relaciones internas y externas de la organización” (Paladines, 2012: 35).

La influencia tecnológica tiene una alta repercusión en la comunicación interna de todas las organizaciones, sean estas públicas o privadas.

“La comunicación ya no es lineal, de arriba abajo, sino que se fomenta una conversación entre todos los empleados, un modelo más participativo y que permite tener flujos comunicativos descendentes: de arriba a abajo, y ascendentes: de abajo a arriba.” (Celaya y Herrera, 2007: 39).

Se habla de un tipo de comunicación más fluido y dinámico que permite la integración de todos los empleados. “La comunicación integrada involucra a todos los empleados que son parte de la organización, pero, para el efecto, todos deben estar alineados a una identidad corporativa (misión, valor) que es transmitida a los diferentes públicos” (Paladines y Granda, 2013: 106).

La comunicación digital surge con la utilización de nuevas tecnologías que se han introducido de manera radical y veloz en el campo de la comunicación social, lo cual favorece a los usuarios en su forma de comunicarse al instante. Los símbolos comunicativos son ordenados bajo reglas lingüísticas y de fácil entendimiento y acceso (Viladot, 2012: 71).

### **1.3. Web 2.0: la Web social y la realidad en Ecuador**

Al igual que en otros países, en Ecuador el fenómeno de la comunicación en la Web y la irrupción de las redes sociales es inminente, y modifica de forma dramática la gestión, tanto de las empresas privadas como la de las instituciones públicas. Según la encuesta de condiciones de vida hecha por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en 2014, el 41,4% de los ecuatorianos mayores de 12 años tiene una cuenta en una red social y el 24,3% posee un teléfono móvil inteligente.

Las redes sociales más populares, entre quienes tienen cuentas en Ecuador, son *Facebook* con 97,9%; *Whatsapp* 33,1% y *Twitter* 20,4%. Estas condiciones obligan a todas las organizaciones a reestructurar sus departamentos de comunicación, redefinir estrategias y reorientar acciones, para conseguir mejores resultados; incluso los medios tradicionales se ven abocados a generar una nueva forma de llegar e interactuar con sus audiencias, para no quedarse al margen de la nueva realidad. “Ecuador se está convirtiendo en un país digital. El surgimiento de la Web es positivo, ahora todos somos consumidores digitales, aunque la generación de contenidos propios camina a paso lento dentro de los medios de comunicación ecuatorianos” (Punín, Martínez y Rencoret, 2014: 204).

Como mencionan García-Galera y Valdivia:

“Este tsunami digital ha producido necesariamente, cambios en muy diferentes niveles de nuestra existencia, como ha ocurrido con la propia denominación de los medios de comunicación. Así, frente a conceptos como el de mass media, el de social media ha hecho su aparición con carácter de permanencia.” (2014: 10).

La Web ha permitido que cualquier persona o entidad pueda utilizarla como una herramienta; por ejemplo, con la creación de los conocidos *blogs*, desplaza a otros medios de comunicación existentes.

Según Tascón y Quintana

“Internet y sus formas participativas aumentan la capacidad de influencia de los ciudadanos que ven que ahora pueden influir cada vez más en las instituciones y grandes compañías, puesto que “el papel de un sujeto en la Red viene dado por lo que aporta a ella y por el valor que los demás le conceden, en un proceso de revisión colectiva” (2012: 27).

Por lo tanto, “el 64% de los usuarios que escribe comentarios lo hace principalmente para ofrecer consejos y compartir experiencias con la comunidad” (TNS, 2012: 30). “La tecnología ha cambiado las dinámicas de la movilización social, y la situación actual es el resultado de una democratización tecnológica que ha creado unas “multitudes conectadas” que quieren tomar la palabra” (Pérez, *et al.*, 2013: 678).

La Web permite las relaciones sociales, la comunicación y la creación de tendencias hacia una postura social positiva o negativa. Desde el punto de vista de las organizaciones, la forma de difundir información o publicidad ha cambiado radicalmente, como menciona Robert W. McChesney:

“En la nueva era de la publicidad digital inteligente, los anunciantes ya no ponen anuncios en los sitios Web específicos con la esperanza de atraer a quienes visiten un sitio Web. En su lugar, compran público objetivo directamente y colocan anuncios a través de las redes de Internet que localizan el objetivo deseado, donde quiera que estén en línea.” (2014: 98).

En efecto, Araceli Castelló (2010) señala que la Web 2.0 aporta de manera significativa a las marcas debido a su: “Capacidad de reacción inmediata en la gestión de la imagen y la comunicación corporativa, capacidad de convocatoria/creación de comunidades, cobertura, integración de la marca, mejora de la notoriedad e imagen de marca y cercanía de marca/marca amigable” (Castelló, 2010: 107).

De hecho, las nuevas generaciones, en distintos países de Iberoamérica, han adoptado de manera casi natural las recientes formas de comunicación entre ellos y con las instituciones, y las han convertido en medios de asociación, a través de los que se emiten postulados, se denuncian realidades y se adoptan posiciones favorables o contrarias a las políticas gubernamentales, a la realidad local y/o a las acciones de cualquier organización pública o privada. Como ejemplo citaremos el caso español en donde:

“Es especialmente significativo el porcentaje de jóvenes encuestados que declaran utilizar las

redes sociales para apoyar campañas de solidaridad (34,3%), los que afirman que hacen uso de las redes sociales para denunciar situaciones injustas (27,2%), o los que aseguran que las redes sociales les han llevado a desarrollar o participar en alguna acción de protesta social (27%).” (García, Hoyo y Fernández, 2014: 39).

Todas las instituciones públicas se constituyen en una marca y como tal deben manejarse. Por lo tanto, los responsables de los gabinetes de prensa o comunicación de las administraciones son los encargados de elaborar esta información y proporcionarla a los medios. El desarrollo de Internet ha favorecido que estos comunicados se publiquen en las Webs de cada institución en forma de noticia. Evaluar cómo se construyen estas noticias y de qué hablan requiere un análisis no sólo cuantitativo sino también cualitativo, pero este es un tema pendiente que queda por investigar.

“Aunque se han desarrollado nuevas herramientas tecnológicas digitales y telemáticas para facilitar la gestión de todos estos cambios, su utilización está poniendo de relieve nuevos retos en la producción y gestión del conocimiento y está exigiendo nuevas formas de conocimiento humanístico y social, de periodismo y opinión pública, que faciliten generar una organización más justa y equitativa, contando con la participación de la ciudadanía plural en un debate democrático sobre la gestión política.” (Moreno, Molina y Corcoy, 2013: 502-528).

#### **1.4. La desregulación de la telecomunicación global**

En la actualidad, las telecomunicaciones constituyen uno de los factores más influyentes e importantes que contribuyen al presupuesto general del Estado, pero en contraposición de esta realidad se conoce que aún muchas poblaciones carecen de la tecnología global (Burgos, 2009: 59). De ahí que el Estado busque, de forma continua, el acceso libre de toda la sociedad a las telecomunicaciones, no solo como un servicio público, sino también como un derecho para todos. Mondría (2004: 168), afirma que la desregulación implica la modificación de poner en libertad o permitir que las telecomunicaciones ya no sean restringidas para las clases sociales de estrato bajo, sino que ésta sea de libre acceso y libertad de escogimiento.

#### **1.5. El papel del usuario en las redes sociales**

En la comunicación digital, surge la figura del “prosumidor”, un internauta creativo, creador de su propia información. Si antes las organizaciones colgaban su información, en la Web de hoy son los usuarios los que realizan esta actividad, sobre todo por medio de las redes sociales. Con la Web 2.0, los consumidores de información adoptan la posición de “prosumidores”, porque ellos son los que producen la información que consumen (Maciá y Gosende, 2011: 21). “Hoy en día existen incluso modelos de negocio que se alimentan precisamente de la existencia de ese tipo de consumidores activos: sitios web como Tripadvisor.com o Ciao.com” (Olabarri, Monge y Usín, 2015: 705).

En este contexto, todo lo que sucede dentro y fuera de la red puede ser reproducido, comentado, criticado y divulgado por los públicos de las instituciones.

“Las redes sociales son claramente un medio de «prosumo» donde los prosumidores se convierten en altavoces que producen conversaciones con y para un público consumidor. En

esta conversación, la audiencia no solo consume esos contenidos, sino que responde y reproduce estos mensajes y crea otros casi simultáneos. Significa que cualquier actividad en el mundo off-line puede tener trascendencia en el mundo on-line, conformando un “espacio de autonomía”. (Berrocal, Campos y Redondo, 2014: 67).

Los ciudadanos hacen uso de las diferentes redes sociales que tienen a su disposición para exponer su criterio sea a favor o en contra de algo.

“Los medios digitales proveen a los ciudadanos de instrumentos para una cabal participación en diversas escalas. Así por ejemplo, Twitter es más apto para la movilización, mientras el blog promueve más a fondo los espacios deliberativos, Facebook es multifuncional y a diferencia de los dos anteriores, es idóneo para la difusión y el crecimiento de los debates ciudadanos. Debe sumarse a lo anterior el potencial de la Web 3.0 o Web federada, en especial la denominada “sindicación” que permite redifundir la información actualizada.” (Aguirre, 2014: 211-229).

## **2. Metodología**

Este es un trabajo exploratorio, descriptivo, no experimental, de carácter cuantitativo, en el que se intenta observar el fenómeno tal y como se presenta en su contexto original, recopilando información por medio de la técnica de la encuesta. Se aplicó un cuestionario estructurado remitido en formato digital a los responsables de comunicación de organizaciones públicas ecuatorianas, a quienes se consultó sobre cómo gestionan su comunicación digital.

De acuerdo con Hernández (2014: 104), al ser un estudio exploratorio-descriptivo, cuyo alcance no es correlacional y que no pretende pronosticar una cifra o un hecho, no es necesario exponer una hipótesis. No obstante, los resultados numéricos permiten verificar, con un alto grado de confianza, el comportamiento de los actores y actividades analizadas.

### **2.1. Población y muestra**

Se partió de un universo total compuesto por 337 instituciones públicas del Ecuador, según la base publicada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). De ellas, según un sondeo telefónico previo, solo 117 (34,7%) mantienen formalmente un equipo de gestión de comunicación digital. A este grupo se remitió el cuestionario vía correo electrónico, obteniendo un total de 52 respuestas, de igual número de entidades, lo que equivale a un 15,4% del total del universo estudiado. Se incluyen instituciones de diferentes sectores: social, económico, político, etc., y en distintos niveles: administración central, gobiernos seccionales y entidades autónomas.

### **2.2. Instrumentos de recogida de información**

El levantamiento de datos se realizó durante los meses de agosto y septiembre de 2015, mediante un cuestionario estructurado compuesto por 13 preguntas, dirigido a los responsables de comunicación de esas organizaciones. Se incluyeron 7 lineamientos claves: a) Importancia de la comunicación estratégica y las nuevas tecnologías; b) Percepciones sobre la tendencia de la comunicación digital; c) Presupuestos destinados a la comunicación digital; d) Manejo y gestión de la comunicación digital; e) Impacto de las nuevas tecnologías; f) Estructura de los departamentos de comunicación digital; g) Condición profesional de los responsables de la comunicación digital.

El diseño del cuestionario tomó como referencia algunas preguntas realizadas para una investigación previa del “Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador”, del cual los autores son miembros activos.

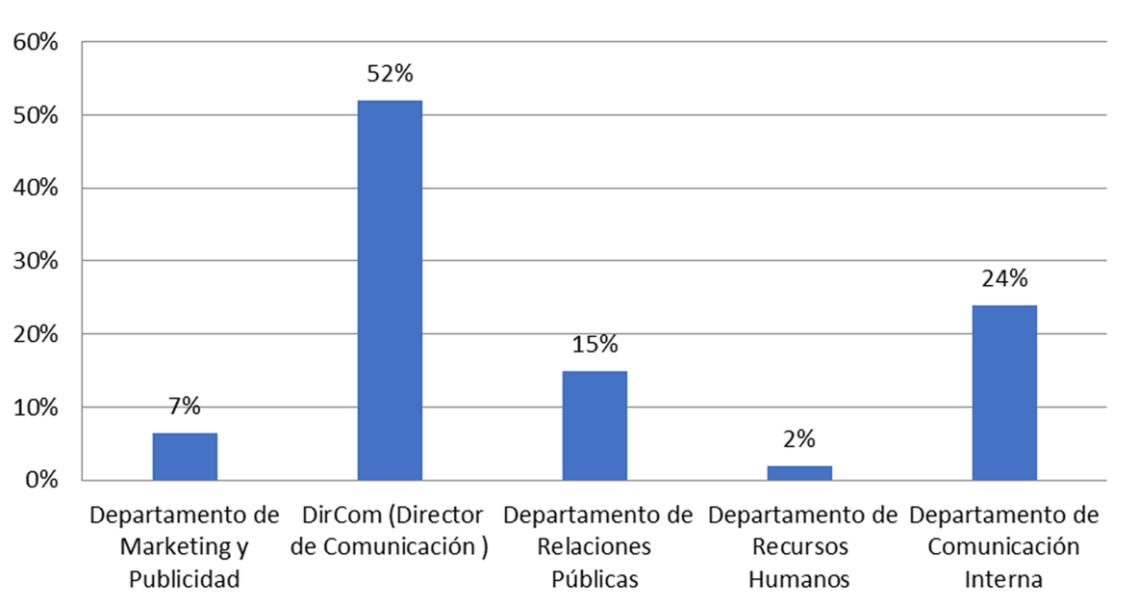
### 2.3. Procedimiento

Previo a la aplicación del cuestionario se realizó una prueba piloto con docentes del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UTPL. La aplicación final se hizo en la plataforma *Survey Monkey*. Los resultados más relevantes se exponen a continuación en las correspondientes tablas y gráficos que permiten apreciar el aporte de los datos.

### 3. Análisis y resultados

El análisis que se presenta a continuación refleja los resultados obtenidos de 52 organizaciones a nivel nacional. De manera general, los responsables de la comunicación digital en el país consideran favorable la forma en que ésta ha evolucionado y, con ello, la aparición de herramientas participativas que permiten difundir contenidos, mensajes y compartir o contrastar opiniones, facilitando una relación directa con la comunidad en general y sus públicos particulares. No obstante, el análisis se inicia verificando la estructura actual de los departamentos de comunicación digital dentro de las organizaciones públicas y determinando quiénes son los responsables directos de la gestión.

Gráfico 1: Perfil profesional de los encuestados

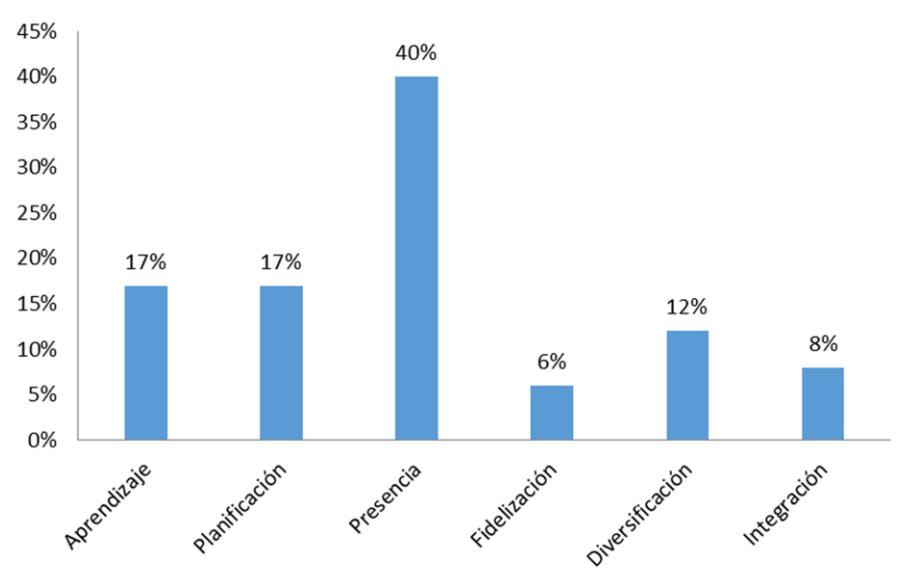


Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de comunicación de organizaciones públicas.

Como se aprecia, en el gráfico 1, en la mayor parte de instituciones la actividad digital depende directamente de una dirección o gerencia de comunicación y/o relaciones públicas; es decir que, no cuentan con un departamento especialmente dedicado a la comunicación digital, los gestores de cada

dependencia realizan diversas actividades específicas de comunicación institucional, dentro de las que se incluye la comunicación digital.

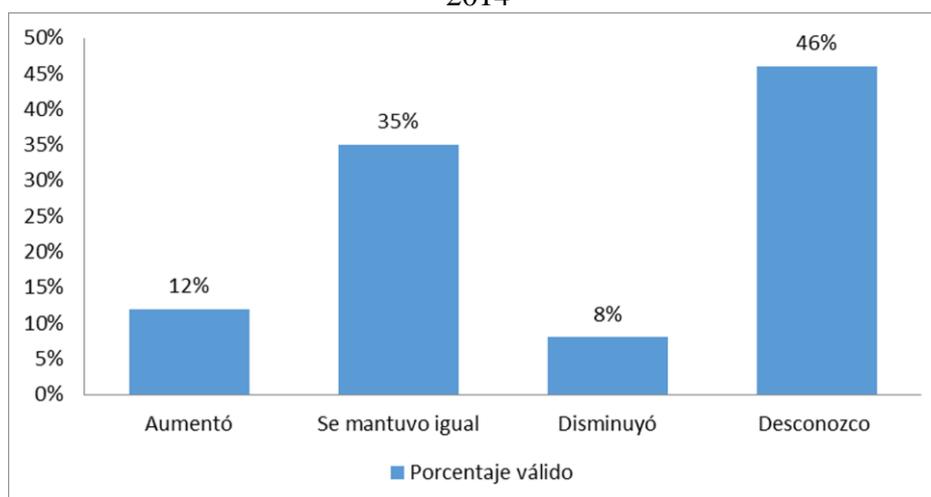
Gráfico 2: Etapa de adopción de la estrategia digital de comunicación



Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de comunicación de organizaciones públicas.

Según el gráfico 2, los responsables de comunicación afirman que, las empresas públicas ecuatorianas se encuentran entre las fases de “Aprendizaje” (17%) y “Presencia” (40%), con un nivel de aceptación significativo de su estrategia digital, por parte de sus públicos. En otro extremo de desarrollo, un 6% de las organizaciones se hallan en etapa de “Fidelización”, integrando los diversos canales tecnológicos con los públicos.

Gráfico 3: Presupuesto asignado en 2015 a la gestión de la comunicación digital, respecto del 2014



Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de comunicación de organizaciones públicas.

Estos resultados determinan que la mayoría de las empresas públicas del Ecuador se ubican en fases iniciales de adopción de una estrategia digital, sin que todavía se hayan explotado todos sus beneficios y ventajas.

Aunque suele ser complicado obtener información concreta sobre el presupuesto específico destinado a comunicación digital, se pidió a los informantes hacer una relación con lo invertido en el año anterior. En el 35% de los casos se mantiene el mismo valor que en el período previo, y un 12% de ellos indican que se ha incrementado el presupuesto.

No obstante, lo señalado anteriormente, un grupo significativo (46%) indica que no conoce la diferencia entre los dos períodos. Esto puede deberse a un cambio de funcionarios responsables o simplemente a que en períodos anteriores, no se destinaba un rubro específico a comunicación digital.

En el caso de las instituciones que han mantenido el mismo presupuesto que en 2014, se podría inferir que se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos, o que ellos no cuentan con mayores recursos.

Tabla 1: Acciones en las que se invirtió el presupuesto

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Contrataciones externas para la gestión de redes sociales	6	12%
Desarrollo de aplicaciones para móviles	4	8%
Herramientas para el análisis <i>Social Media</i>	5	10%
Monitoreo <i>on-line</i>	9	17%
Publicidad digital en medios especializados	4	8%
Desarrollo de sitio Web y <i>Social Media</i>	8	15%
Herramientas para comunicación interna	16	30%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de comunicación de organizaciones públicas.

En la tabla 1, de manera diferente a lo que sucede con las empresas privadas, en el sector público la intención principal no es incrementar ventas o captar más clientes, sino dar a conocer acciones, políticas, programas y nuevos servicios desarrollados para los ciudadanos. Adicionalmente, en estas entidades se persiguen objetivos de comunicación y servicios de información interna, que se convierten en prioritarios para su desempeño. Es quizá, por estas razones que un 30% de las organizaciones consultadas destinan recursos económicos a herramientas de comunicación interna, con el fin de mejorar los sistemas de comunicación, sea vertical u horizontal, brindando la oportunidad de mejorar las relaciones internas, mejorando procesos, obteniendo retroalimentación sobre lo que desean comunicar en diferentes niveles y hacia los públicos externos.

Un 17% ha invertido los recursos en monitoreo *on-line*, el cual genera la oportunidad de controlar el nivel de conocimiento y la aceptación de sus proyectos, las necesidades y opiniones de sus públicos

y la posibilidad de generar datos que permitan ajustar políticas y tomar decisiones que sintonicen mejor con el sentir de la población.

Finalmente, el 15% de los encuestados destina el presupuesto al desarrollo de su sitio Web y a la implementación de su *Social Media*, lo cual es congruente con los datos anteriores que hacían referencia a un gran grupo de instituciones que están todavía en las primeras fases de adopción de la estrategia digital.

### Sobre el uso de las redes sociales

En la siguiente parte del trabajo, se propuso conocer cuál es el uso concreto que se hace de las redes sociales en las instituciones públicas. Para el efecto, se definieron dos ámbitos específicos: a) Comunicación externa; y, b) Comunicación interna. En la tabla 2 se presentan los resultados más relevantes.

Tabla 2: Redes sociales y herramientas Web que se utilizan para las actividades de comunicación externa

Variables	Frec.	% Facebook	Frec.	% Twitter	Frec.	% Blog	Frec.	% YouTube	Frec.	% Skype	Frec.	% Pág. Web
Notoriedad del nombre de la institución	35	67,3	37	71,2	37	71,2	1	1,9	18	34,6	8	15,4
Promocionar productos / servicios	37	72,5	39	75,0	38	73,1	7	13,7	23	45,1	2	3,8
Observar a la competencia	22	42,3	24	46,2	28	53,8	3	5,8	15	28,8	2	3,8
Mejorar la imagen de institución/marca	37	71,2	38	73,1	36	69,2	7	13,5	19	36,5	1	1,9
Generar contacto con los públicos	22	42,3	31	59,6	30	57,7	1	1,9	9	17,3	8	15,4
Recoger opiniones de usuarios	23	44,2	33	63,5	36	69,2	5	9,6	7	13,5	1	1,9

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de comunicación de organizaciones públicas.

La comunicación externa tiene como objetivo central la construcción y proyección de una imagen positiva, relacionándola con la institución, sus planes, proyectos y servicios ofrecidos a los diferentes públicos externos. Además, la organización emite mensajes, a través de los soportes visuales de su identidad corporativa, lo que muestra un estilo, una representación simbólica de sus valores institucionales, así como, una “descripción” abreviada de su razón social (Bosovsky, 2011: 59).

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 2, cada una de las redes se utiliza con distinta intensidad según el propósito que se persiga. Así por ejemplo, para dar notoriedad al nombre de la institución, el 71% de los gestores utilizan *Twitter* y los *blogs* institucionales. El 67% prefiere hacerlo mediante el *Facebook* y el 35% mediante *Skype*. Para promocionar sus servicios, el 75% lo hace utilizando *Twitter*; el 73% por medio de sus *blogs* y el *Facebook*.

Aunque en las instituciones de este tipo no se podría hablar de competidores en un sentido estricto, los responsables de comunicación sí observan la actividad de otras instituciones relacionadas, a fin de comparar sus actividades, notoriedad y cantidad de seguidores. En tal propósito, un 54% recurre a la observación de *blogs*, el 46% revisa la actividad en *Twitter*, y el 42% en *Facebook*. Para mejorar la imagen de marca, el 73% efectúa acciones por medio del *Twitter*, el 71% usa *Facebook*, el 69% el *blog* institucional, y *Skype* el 37%. Cuando se trata de generar contacto con los usuarios o audiencias potenciales, el 60% de las empresas usa el *Twitter*; el 58% los *blogs* y, el 42% interactúa en *Facebook*. Finalmente, para recoger las opiniones de los ciudadanos, el 69% lo hace por medio del *blog*, el 64% a través de *Twitter* y el 44% de *Facebook*.

Como es lógico, todas las instituciones tratan de utilizar la mayor cantidad de medios (redes) disponibles, lo cual hace más complejo el trabajo en cuanto a unificación de criterios, tiempo y tipo de respuestas, personalización de los mensajes, etc. Todo ello redundando en la necesidad de estructurar un equipo profesional especializado en este tipo de actividad.

En términos generales, las redes sociales que más se utilizan en las empresas públicas del Ecuador, para las diversas actividades de comunicación externa son: *Twitter* y *Facebook*, complementadas por los *blogs* institucionales.

Tabla 3: Redes sociales y herramientas Web que utilizan para las actividades de comunicación interna

Variables	Frec.	% Facebook	Frec.	% Twitter	Frec.	% Blog	Frec.	% YouTube	Frec.	% Skype	Frec.	% Pág. Web
Fortalecer capacidad de liderazgo	21	40,4	23	44,2	22	42,3	5	50,0	8	72,7	6	11,5
Comunicarse entre departamentos	14	26,9	10	19,2	7	13,5	2	3,8	8	15,4	2	3,8
Reuniones de trabajo	8	15,4	5	9,6	4	7,7	3	5,8	16	30,8	2	3,8
Capacitaciones	13	25,0	6	11,5	4	7,7	6	11,5	15	28,8	2	3,8
Mejorar el sentimiento de pertenencia de la organización	32	61,5	24	46,2	20	38,5	4	7,7	6	11,5	6	11,5
Fomentar la colaboración mediante chats, mensajerías, imágenes	18	34,6	24	46,2	22	42,3	6	11,5	8	15,4	7	13,5

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de comunicación de organizaciones públicas.

Según la tabla 3, las actividades de comunicación interna que realizan las empresas públicas del Ecuador se apoyan también en el uso de las redes sociales, con las cuales se efectúan diversas acciones que se detallan a continuación:

Para fortalecer la capacidad de liderazgo interno: el 73% usa *Skype*; el 50% *YouTube*; y el 44% *Twitter*. Para comunicarse entre departamentos, o entre las sedes de distintas ciudades: el 27% utiliza

el *Facebook*, el 19% *Twitter* y el 15% *Skype*. Para realizar reuniones de trabajo: el 31% de las entidades usan *Skype*, el 15% *Facebook* y el 10% *Twitter*. Para realizar actividades relacionadas a capacitación: utiliza la red *Skype* un 29%; el 25% *Facebook* y un 12 % *YouTube* y *Twitter*. Todas estas redes y herramientas permiten interacción en tiempo real y ofrecen la posibilidad de incluir audio, video y presentaciones previamente elaboradas.

De los resultados obtenidos se deduce, además que *Facebook* permite generar un mayor nivel de identificación y pertenencia para con la institución, así lo ratifica el 62% de los encuestados. El 46% utiliza también *Twitter* y el 39% los *blogs* institucionales, con el mismo propósito.

En términos generales puede decirse que las instituciones públicas hacen un uso cada vez mayor de la tecnología digital como una estrategia de comunicación interna, para reforzar las relaciones interpersonales y el nivel de colaboración, y de esta manera unificar esfuerzos, alinear objetivos y alcanzar las metas propuestas.

### Sobre el uso de otras aplicaciones móviles

Los resultados obtenidos indican, que el 56% de las instituciones públicas desarrollan acciones y utilizan herramientas adicionales a las redes sociales en la gestión de la comunicación. A continuación, se hace un acercamiento a este aspecto:

Tabla 4: Acciones específicas que se realiza con aplicaciones móviles

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Aplicación de <i>Webs/landing de campañas/emailings</i> a plataformas móviles.	9	17%
Uso de <i>apps</i> y <i>push</i> notificaciones.	7	13%
Campañas de <i>Display: Google, Facebook</i> , dirigidos a móvil.	10	19%
Promociones y descuentos o concursos en redes sociales	1	1%
Localización basada en la información y los servicios	7	11%
<i>WhatsApp</i> para contacto con clientes o envío de promociones especiales	19	31%
SMS marketing	4	8%
<b>Total</b>	52	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de comunicación de organizaciones públicas.

La gestión eficiente de la comunicación digital exige a los responsables de las instituciones públicas realizar acciones adicionales, a la presencia en las redes sociales más comunes, para captar la atención y establecer interacción con sus audiencias y usuarios. Esta acción se ve favorecida además, por el mayor acceso de la población a Internet y a dispositivos como los teléfonos celulares inteligentes, en el país. En la tabla 4, el 31% de las instituciones recurren al envío de mensajes vía *WhatsApp* para promocionar actividades específicas, convocatorias, acontecimientos, etc.

La segunda actividad que más se realiza en Ecuador por las instituciones públicas, son las campañas de *Display* [2] (19%), a través, de las que se intenta llegar a segmentos más específicos de la población que accede a Internet y que utiliza buscadores como *Google* o redes como *Facebook*.

Otra herramienta utilizada son las *Webs Landing* [3] y el envío de correos a bases móviles con el propósito de generar atención e interactividad sobre un tema o campaña específica (17%). Debe señalarse que esta acción requiere un trabajo más amplio de diseño, planeación y gestión, para el que generalmente se recurre a asesoría de agencias externas.

### Sobre los resultados percibidos

En general, los responsables de comunicación, encuentran beneficioso el uso de las herramientas digitales y las redes sociales dentro de la actividad de las instituciones. Su aporte y eficacia se aprecia tanto para los objetivos de comunicación externa, como al interior de la organización.

Tabla 5: Cambios percibidos en la comunicación organizacional de la empresa/institución con el uso de la comunicación digital

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Eficacia e inmediatez	20	39%
Distracción laboral	2	3%
Interacción positiva y eficiente entre personal	10	20%
Mala exposición de la marca e imagen de la institución	1	2%
Los trabajadores se informan mejor de las actividades que realiza	16	31%
Pérdida económica para la institución	1	2%
Otros	2	3%
Total	52	100%

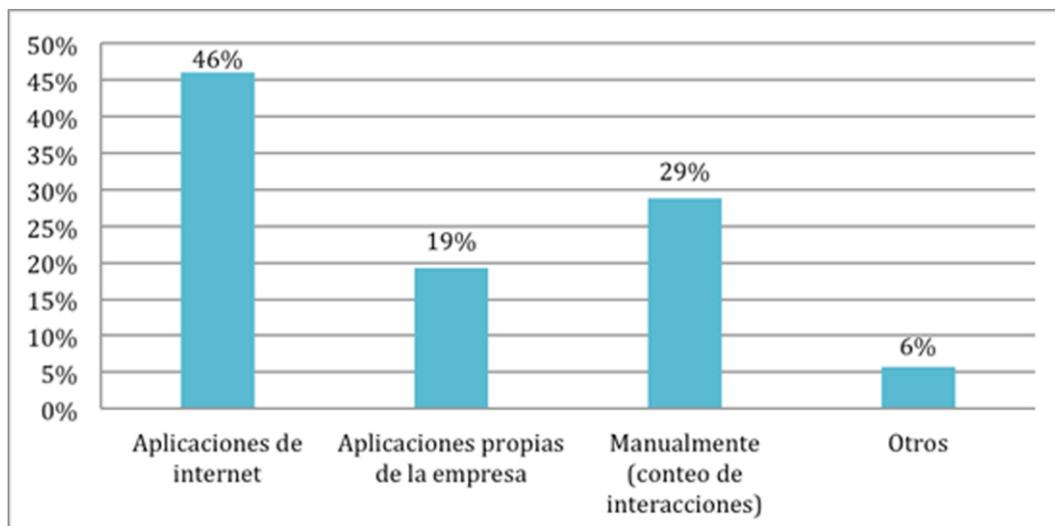
Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de comunicación de organizaciones públicas.

La tabla 5, muestra que el 39% de los encuestados percibe resultados positivos en cuanto a la inmediatez con que se puede difundir la información y recibir retro alimentación de parte de la audiencia. Esto va unido a la ventaja de poder medir la eficacia de las acciones gracias a ciertas herramientas especializadas.

En cuanto a la comunicación interna, un grupo significativo, el (31%) de los comunicadores encuentran un mayor nivel de conocimiento de las actividades desarrolladas por la institución, entre los trabajadores de éstas, así como la interacción positiva y eficiente entre el personal (20%), lo cual no es posible lograr, a través, de los medios tradicionales.

Todo lo anterior nos deja ver que, de acuerdo con las respuestas obtenidas, los cambios percibidos, son mayoritariamente positivos y se extienden a los ámbitos interno y externo de las organizaciones.

Gráfico 4: Herramientas utilizadas para medir los resultados de las acciones de comunicación digital



Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de comunicación de organizaciones públicas.

La gestión eficaz de la comunicación implica, evidentemente, la medición de los resultados obtenidos del impacto real de las acciones emprendidas. Por lo tanto, es necesario recurrir al uso y aplicación de sistemas de monitoreo y medición, sin los cuales es imposible administrar e innovar los procesos de información.

En Ecuador, los resultados del gráfico 4 demuestran que los comunicadores institucionales recurren a las herramientas proporcionadas por los propios proveedores como *Google* y *Facebook*, que permiten obtener estadísticas y generar métricas claras sobre las acciones desplegadas en cada red (46%).

Es importante destacar que, según los resultados, un 19% de las organizaciones maneja aplicaciones propias para medición de impacto e interacción con sus públicos.

### **Sobre las perspectivas de la gestión**

En el estudio se planteó, finalmente, auscultar sobre las perspectivas que los comunicadores del sector público identifican en el futuro inmediato de su labor.

De acuerdo con el 87% de los encuestados, las redes sociales más populares seguirán creciendo, pero seguramente este crecimiento implicará un posible surgimiento de redes especializadas, con miembros interesados en temas determinados y que guarden ciertas características y modos de vida diferentes.

En el siguiente cuadro, se exponen las acciones y estrategias que se deberán implementar dentro de las instituciones, como parte central del trabajo del gestor de comunicación digital y que constituirán un aporte fundamental para la consecución de los objetivos de cada organización.

Tabla 6: Líneas de acción que consolidarán la posición del gestor de la comunicación digital en las organizaciones en tres años

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Definir un manual de gestión de redes sociales, basados en el uso específico de cada una y los públicos objetivos a los que se dirigirán	17	32%
Consolidar una comunidad <i>on-line</i> para generar interacción con los públicos objetivos	11	22%
Establecer estrategias para gestionar las crisis <i>on-line</i>	9	18%
Promover la interacción con los usuarios con creatividad e ingenio	7	13%
Determinar un argumentario organizacional para brindar información a los públicos <i>on-line</i>	5	10%
Instaurar informes periódicos de métricas para medir la gestión del <i>Social Media</i>	3	5%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de comunicación de organizaciones públicas.

De la tabla 6, se extrae que los comunicadores deben generar cada vez mayor valor a la gestión digital dentro de las empresas públicas. Es quizá, bajo esta premisa que, entre las tareas principales para el futuro inmediato, identifican la definición de manuales y procedimientos para el uso de redes, basados en las características de los públicos objetivos de cada entidad (32%).

Otro aspecto a desarrollar es el nivel de interacción con los usuarios específicos y las audiencias en general, a través de la generación de comunidades virtuales sólidas (22%).

La otra actividad relevante para el aporte de la comunicación en la estrategia de la organización, será, según los encuestados, el manejo de situaciones de crisis (18%), que se presentan con cierta frecuencia, especialmente en las organizaciones que tienen directa relación con la gestión de los líderes políticos de mayor representatividad y que están más expuestos.

#### 4. Discusión y conclusiones

La gestión pública en cualquier país implica un compromiso de los funcionarios gubernamentales, electos o designados, con las aspiraciones y expectativas de los ciudadanos. En esa situación, el rol de la comunicación organizacional y de sus gestores gana cada vez mayor importancia, hasta el punto de convertirse en factor crítico para el logro de los objetivos institucionales, en la medida que debe establecer canales directos, activos y eficaces, que garanticen la relación entre los mandatarios, dirigentes o líderes, sus propuestas, proyectos y políticas, con las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos.

En ese sentido, la comunicación se consolida como eje central de los procesos democráticos y, por supuesto, en la gestión administrativa de las instituciones gubernamentales. Este papel es todavía más relevante cuando la ciudadanía accede, cada vez con mayor facilidad a los recursos tecnológicos y hace uso efectivo de ellos, para interactuar con sus representantes, delegados y funcionarios elegidos.

El ejercicio del poder ahora se enfrenta a la acción directa de los ciudadanos que están en posibilidad de vigilar, cuestionar e incluso fiscalizar directamente las acciones de los funcionarios y de las instituciones a las que estos representan. Hoy en día, los ciudadanos opinan, critican, reclaman, asienten, se suman, respaldan o rechazan todas las actividades, intervenciones y ejecutorias de los representantes del Estado en todos los niveles e instancias.

De alguna manera, la administración pública y el ejercicio mismo del poder se ven afectados y las organizaciones que los constituyen, están casi obligadas a gestionar la relación con sus mandantes de forma diferente a la de épocas anteriores.

Se hace imprescindible contar con equipos profesionales de comunicación que desarrollen, además, estrategias y estructuras que permitan afrontar la nueva realidad con mejores resultados, en tiempo real y con la máxima optimización de los recursos disponibles.

Dentro de este ámbito, el presente estudio es apenas una aproximación inicial a la forma en que funciona actualmente esa nueva estructura de comunicación en las organizaciones públicas del Ecuador, y con los datos obtenidos nos aprestamos a realizar las siguientes aseveraciones a manera de conclusión:

- En Ecuador, como el resto del mundo, la participación ciudadana en temas públicos se ha ido incrementando, hasta el punto que el Estado se ve en la necesidad de explicar y justificar las acciones y decisiones que se toman en ámbitos sociales, económicos, políticos, etc. De igual forma, se buscan consensos entre los ciudadanos y cada día una mayor participación en temas de discrepancia y conflicto. Para una institución pública la gestión de la comunicación puede determinar su éxito o fracaso ante una sociedad cada vez más informada y participante.
- El gestor de comunicación y, por tanto, los departamentos de las instituciones, deben adaptarse a las nuevas metodologías, medios y formas de comunicación. Esto implica acelerar el proceso de adopción de una estrategia digital de comunicación que, según los resultados de esta investigación, en la mayoría de los casos está apenas en las etapas de “Presencia” y “Aprendizaje”.
- La nueva estructura de comunicación en las instituciones públicas debe trascender la promoción de la figura del líder o responsable de turno, e incluir estrategias formales que se lleven adelante por departamentos profesionales adecuadamente estructurados, tanto en el ámbito interno, como de la comunicación externa.
- Si bien los recursos destinados a comunicación han ido incrementándose de forma general, y el acceso a la tecnología y la adopción de los medios digitales por los ciudadanos obliga a las instituciones públicas a generar una estructura acorde y destinar recursos, sin embargo, los valores destinados a los medios tradicionales son todavía desproporcionadamente mayores con respecto de los que se asignan al desarrollo de una estrategia digital, aún cuando ésta última puede generar buenos resultados, con menores costos y la posibilidad de medir resultados en forma inmediata.
- La implementación de una adecuada estrategia de comunicación digital trae consigo resultados positivos, tanto en la relación con la audiencia, como a nivel interno de la

organización, fortaleciendo el liderazgo, la interacción entre grupos, el conocimiento de las acciones y la alineación de esfuerzos.

- En Ecuador, las redes sociales a las que los responsables recurren para la gestión digital son preferentemente *Twitter* y *Facebook*. Adicionalmente se manejan *blogs* oficiales. A través, de todas estas herramientas se intenta manejar la imagen de la empresa; promocionar servicios, planes y programas; lograr notoriedad del líder y de la institución; generar nuevos adeptos y contactos y recoger opiniones sobre las acciones desarrolladas de manera inmediata.
- Como sucede en otros países latinoamericanos, probablemente por desconocimiento o falta de interés, la mayor parte del esfuerzo y recursos de la estrategia de comunicación digital se destina a actividades en redes sociales, en perjuicio de otras herramientas y plataformas de acceso abierto y de otros recursos como la minería de datos, los *chats* institucionales y otros.
- Es preciso impulsar la participación efectiva de la sociedad en el desarrollo de políticas públicas y conocer sus opiniones sobre aquellas que ya están en marcha. Para ello, los medios digitales son definitivamente una opción que, a pesar de sus obvias desventajas, garantizan amplia cobertura, interacción directa, bajos costos y una amplia gama de posibilidades creativas y de innovación.
- Es importante que se conozca que los gestores de comunicación digital requieren de una estructura formal para el desarrollo de su trabajo; no obstante, las instituciones sometidas a este estudio tienen a cargo de la comunicación digital a departamentos que, si bien guardan relación, no son específicos, ni óptimos.
- Los nuevos desafíos comunicacionales están impulsando la aparición de nuevos perfiles profesionales, pero en Ecuador ésta es todavía una tarea pendiente para las Instituciones de Educación Superior en las que se forman solamente comunicadores generalistas.

**\*Investigación financiada:** Este artículo es producto del proyecto de investigación titulado: “Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador”, [referencia PROY CCCOM 972](#) financiado por la Universidad Técnica Particular de Loja.

## 5. Referencias bibliográficas

Aguirre-Sala, J. (2014): “El potencial de los medios digitales ante la participación ciudadana tradicional y en el presupuesto participativo”, en *Revista Comunicación y Sociedad*, 22. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, páginas 211 a 229; recuperado el 21 de noviembre de 2015 de [http://www.comunicacionsociedad.cucsh.udg.mx/sites/default/files/a8\\_25.pdf](http://www.comunicacionsociedad.cucsh.udg.mx/sites/default/files/a8_25.pdf)

Alguacil Gómez, J. (2006): “Los desafíos del nuevo poder local: ¿hacia una estrategia relacional y participativa en el gobierno de la ciudad?”, en VV. AA., *Poder local y participación democrática* (Ed., Alguacil Gómez, J.). Barcelona: El Viejo Topo.

Berrocal, S.; Campos-Domínguez, E. & Redondo, M. (2014): “Prosumidores mediáticos en la comunicación política: el «politainment» en YouTube”, en *Revista Comunicar*, 43, Huelva (España): Universidad de Huelva, páginas 65-72; recuperado el 12 de noviembre de <http://dx.doi.org/10.3916/C43-2014-06>.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.3916/C43-2014-06>

Bosovsky, G. (2011): “Investigación estratégica y Auditoría de Imagen Global”. En *El ADN del Dircom* (Coord., Costa, J.). Barcelona: Auditor-Editor.

Burgos García, E. & Cortés Ricart, M. (2009): *Iníciate en el marketing 2.0. Los social media como herramientas de fidelización de clientes*. España: Gesbiblo, S. L.

Castelló Martínez, A. (2010): *Estrategias empresariales en la Web 2.0*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Celaya, J. & Herrera, P. (2007): *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Barcelona: Grupo BPMMO Ediciones.

Day, J. C., Janus, A. & Davis, J. (2005). *Computer use and the Internet use in the United States: 2003*. Special studies, Current Population Reports. Washington, DC: U. S. Census Bureau.

García-Galera, MC. & Valdivia, A. (2014): “Prosumidores mediáticos. Cultura participativa de las audiencias y responsabilidad de los medios”, en *Revista Comunicar*, 43. Huelva (España): Universidad de Huelva, páginas 10 a 13; recuperado el 21 de noviembre de 2015 de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/comunicar43.pdf>  
DOI: <http://dx.doi.org/10.3916/C43-2014-a2>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014): *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.de C.V

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC (2014): *Encuesta de Condiciones de Vida*; recuperado el 10 de noviembre de 2015 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/Web-inec/ECV/ECV\\_2015/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/Web-inec/ECV/ECV_2015/).

Maciá Domene, F. & Gosende Grela, J. (2011): *Marketing con redes sociales*. Madrid: Anaya Multimedia (Grupo Anaya, S.A.).

McChesney, R.W. (2014): “Be Realistic, Demand the impossible Three Radically Democratic Internet Policies”, *Journal Critical Studies in Media Communication*, 31: 2, páginas 92-99; recuperado el 15 de noviembre de 2015 de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15295036.2014.913806>  
DOI: 10.1080 / 15295036.2014.913806.

Mondría Moreno, J. (2004): *Diccionario de la comunicación comercial*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Moreno-Sardà, A.; Molina Rodríguez-Navas, P. & Corcoy-Rius, M. (2013): “La información de las administraciones públicas locales. Las webs de los ayuntamientos de Cataluña”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, 68. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, páginas 502 a 528; recuperado el 21 de noviembre de 2015 de [http://www.revistalatinacs.org/068/paper/987\\_Bellaterra/21\\_Moreno.html](http://www.revistalatinacs.org/068/paper/987_Bellaterra/21_Moreno.html)  
DOI: 10.4185/RLCS-2013-987

Olabarri-Fernández, ME., Monge-Benito, S. & Usín-Enales, S. (2015): “Cómo evalúan los jóvenes las opiniones de otros consumidores en Internet. El caso de la UPV/EHU”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 703 a 725; recuperado el 11 de noviembre de 2015 de <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1067/37es.html>  
DOI: [10.4185/RLCS-2015-1067](https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1067)

Paladines Galarza, F. (2012): *Tesis. Gestión de la comunicación de la marca en las redes sociales: Estudio de tres casos de campañas con Facebook en Ecuador*. Universidad Santiago de Compostela, Facultad de Ciencias de la Comunicación. Santiago de Compostela, España.

Paladines-Galarza, F. & Granda-Tandazo, C. (2013) “La marca online como parte de la comunicación integral. Manejo de marcas ecuatorianas en las redes sociales”, en *Revista Redmarka UIMA*, 6. A Coruña: Universidad de A Coruña – CIECID, páginas 095 a 116; recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://redmarka.net/ra/revista.php?wid=39&articulo=1796&tipo=A&eid=10&sid=195&NombreSeccion=Articulos&Accion=Completo>

Pérez-Dasilva, Á., Genaut-Arratibel, A., Meso-Aierdi, K, Mendiguren-Galdospín, T., Marauri-Castillo, I., Iturregui-Mardaras, L., Rodríguez-González, MM. & Rivero-Santamarina, D. (2013): “Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, 68. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, páginas 676 a 695; recuperado el 21 de noviembre de 2015 de [http://www.revistalatinacs.org/068/paper/996\\_Bilbao/30\\_Dasilva.html](http://www.revistalatinacs.org/068/paper/996_Bilbao/30_Dasilva.html)  
DOI: 10.4185/RLCS-2013-996

Richey, S. & Zhu, J. (2015): Internet Access Does Not Improve Political Interest, Efficacy, and Knowledge for Late Adopters, *Political Communication Review*, 32:3, páginas 396-413; recuperado en 12 de noviembre de 2015 de <http://dx.doi.org/10.1080/10584609.2014.944324>  
DOI:10.1080/10584609.2014.944324

Scolari, C. (2009): “Mientras miro las viejas hojas. Una mirada semiótica sobre la muerte del libro”. En *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate* (Edt., M Carlón & C Scolari). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Viladot Presas, MA. (2012): *Comunicación y grupos sociales*. Barcelona: Editorial UOC.

Tascón, M. & Quintana, Y. (2012): *Ciberactivismo. Las nuevas revoluciones de las multitudes conectadas*. Madrid: Catarata.

TNS (2012): *Estudio Digital Life*: <http://www.slideshare.net/imartinmorales/estudio-mobillife-de-tns>. Consulta el 19 de noviembre de 2015.

Tironi, E. & Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

## 6. Notas

[1] Ver sobre el proyecto del “Observatorio de la Comunicación Estratégica en Ecuador” en <http://observatoriocom.utpl.edu.ec/>.

[2] Las campañas de *Display* son anuncios en forma de Banners que se pueden alojar en distintas páginas Web con el objetivo de conseguir llegar a clientes potenciales que navegan por estas páginas Web. Ver más: *Display - e-interactive* <http://www.e-interactive.es/servicios/display/#ixzz3sEg7JKWb> Follow us: @einteractive on Twitter | einteractive on Facebook.

[3] *Landing Page* sirve para recibir las visitas provenientes de publicidad. Contienen muy poca información, y se centran únicamente en lograr “la conversión”. La conversión se denomina al hecho de que una visita se transforme en un cliente potencial. Ver más: <http://www.wavepublicidad.com.ar/blog/sitio-Web-y-landing-page-sus-diferencias>

---

### Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

Carlos V. Granda Tandazo, FY Paladines Galarza, AV Velásquez Benavides (2016): “La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp. 211 a 231.

<http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1092/12es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2016-1092](https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092)

- En el interior de un texto:

... CV Granda Tandazo *et al* (2016: 211-221)...

Artículo recibido el 30 de diciembre de 2015. Aceptado el 13 de febrero.  
Publicado el 21 de febrero de 2016.