

## Comunicación asertiva y gestión de las relaciones públicas en el GAD de Santa Elena: un análisis desde la perspectiva organizacional pública

Assertive Communication and Public Relations Management in the GAD of Santa Elena: An Analysis from the Public Organizational Perspective

Comunicação assertiva e gestão de relações públicas no GAD de Santa Elena: uma análise desde uma perspectiva organizacional pública

Emily Andrea Ramírez Rodríguez, <https://orcid.org/0009-0007-1332-0918>

Paola Elizabeth Cortez Clavijo, <https://orcid.org/0000-0002-5926-7282>

Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.

\*Autor para correspondencia: [emily.ramirezrodriguez@upse.edu.ec](mailto:emily.ramirezrodriguez@upse.edu.ec)

### RESUMEN

Este estudio analiza la influencia de la comunicación asertiva en la gestión de las relaciones públicas en el ámbito organizacional público local. Bajo un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco actores estratégicos: funcionarios del área de comunicación, especialista en relaciones públicas, periodista, líder comunitario y ciudadano. Los resultados revelan que, aunque se reconoce la importancia de la claridad, la coherencia y la empatía para fortalecer vínculos con la ciudadanía, su aplicación carece de planificación y protocolos definidos. Se identificaron barreras como la falta de segmentación de audiencias, desactualización de información, escasa promoción de espacios participativos y ausencia de protocolos para la gestión de crisis. Asimismo, se evidenció una necesidad urgente de profesionalización y capacitación continua del equipo de comunicación. Se concluye que la implementación de estrategias asertivas integradas a la planificación institucional es clave para mejorar la eficacia comunicacional, la confianza pública y la participación ciudadana.

**Palabras clave:** comunicación asertiva, relaciones públicas, gestión pública, participación ciudadana, comunicación estratégica.

### ABSTRACT

This study analyzes the influence of assertive communication on public relations management within the local public organizational sphere. Using a qualitative approach and a phenomenological design, semi-structured interviews were conducted with five strategic actors: communication department officials, a public relations specialist, a journalist, a community leader, and a citizen. The results reveal that, although the importance of clarity, coherence, and empathy in strengthening ties with citizens is recognized, its application lacks planning and defined protocols. Identified barriers include the absence of audience segmentation, outdated information, limited promotion of participatory spaces, and the lack of crisis management protocols. Furthermore, there is an urgent need for the professionalization and continuous training of the communication team. The study concludes that implementing assertive strategies integrated into institutional planning is key to improving communication effectiveness, public trust, and citizen participation.

**Keywords:** assertive communication, public relations, public management, citizen participation, strategic communication.

### RESUMO

O Este estudo analisa a influência da comunicação assertiva na gestão de relações públicas em organizações públicas locais. Utilizando uma abordagem qualitativa e um delineamento fenomenológico, foram realizadas entrevistas semiestructuradas com cinco stakeholders estratégicos: responsáveis pela comunicação, um especialista em relações públicas, um jornalista, um líder comunitário e um cidadão. Os resultados revelam que, embora seja reconhecida a

importância da clareza, coerência e empatia no fortalecimento dos laços com os cidadãos, sua implementação carece de planejamento e protocolos definidos. Foram identificadas barreiras como a falta de segmentação do público, informações desatualizadas, promoção limitada de espaços participativos e a ausência de protocolos de gerenciamento de crises. Além disso, ficou evidente a necessidade urgente de profissionalização e treinamento contínuo da equipe de comunicação. Conclui-se que a implementação de estratégias assertivas integradas ao planejamento institucional é fundamental para melhorar a eficácia da comunicação, a confiança pública e a participação cidadã. **Palavras-chave:** comunicação assertiva, relações públicas, gestão pública, participação cidadã, comunicação estratégica. público

Recibido: 10/9/2025 Aprobado: 25/9/2025

## Introducción

En La comunicación asertiva constituye un pilar fundamental para el fortalecimiento de las relaciones públicas en el ámbito organizacional. Su correcta implementación no solo permite transmitir mensajes de manera clara y respetuosa, sino que también fomenta la confianza, la transparencia y la participación de los diferentes públicos. En el contexto de la gestión pública local, el diálogo bidireccional y la coherencia comunicativa son elementos esenciales para construir vínculos sostenibles con la ciudadanía. Este estudio se orienta a analizar cómo la comunicación asertiva influye en la efectividad de las relaciones públicas, identificando barreras, prácticas y oportunidades de mejora. Se parte de la premisa de que una comunicación estratégica y empática potencia la percepción positiva de la organización, mejora la coordinación interna y contribuye a la resolución efectiva de conflictos. Asimismo, se reconoce que el asertividad comunicacional, cuando está respaldada por políticas y protocolos claros, facilita la gestión de crisis y promueve una imagen institucional sólida. Este enfoque, además, actúa como catalizador para la innovación en los procesos de comunicación, favoreciendo la inclusión de todos los sectores sociales. De igual manera, estimula la participación de la ciudadanía en la construcción de soluciones colectivas, consolidando así un modelo de gestión más democrático y eficiente. La literatura especializada converge en que la comunicación asertiva es una competencia estratégica para la gestión pública y, en particular, para las relaciones públicas (RR. PP.) entendidas como función de construcción de confianza, legitimidad y diálogo con públicos múltiples. Desde una mirada organizacional, el asertividad combina claridad expresiva, respeto y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, reduciendo tensiones, previniendo conflictos y mejorando la percepción ciudadana (Becerra & Vences, 2025). Este encuadre sirve de base para el presente estudio y guía la definición de dimensiones analíticas como claridad y comprensión, lenguaje verbal y no verbal, estrategias comunicacionales, imagen institucional, participación ciudadana y manejo de conflictos. Diversos autores definen la comunicación asertiva como la habilidad de expresar ideas y emociones de manera clara, directa y respetuosa, protegiendo derechos propios y ajenos (Gaeta & Galvanovskis, 2009); (Caballo, 1997). En el ámbito organizacional, se la vincula con empatía, motivación y clima laboral positivo, efectos que repercuten directamente en la eficacia institucional (Becerra & Vences, 2025). La literatura enfatiza que no es únicamente una habilidad interpersonal, sino un recurso estratégico cuando se integra a procesos, protocolos y formación continua del personal (Prieto & Llor, 2021). La dimensión claridad y comprensión requiere un lenguaje directo, comprensible y contextualizado (Olarte Velásquez, 2024); (Gómez Palomino, 2011), mientras que el lenguaje verbal y no verbal debe mantener coherencia para reforzar el sentido del mensaje y generar credibilidad (Berlo, 1987); (Knapp, 1980). Las RR. PP. se conciben como una función de gestión estratégica orientada a construir relaciones mutuamente beneficiosas con públicos internos y externos, mediante planificación sostenida, escucha activa y evaluación (Cutlip, et al., 2006); (Ramírez & Sánchez, 2009). Los modelos contemporáneos recomiendan transitar de la transmisión unidireccional de información hacia enfoques bidireccionales y simétricos que fomenten el diálogo y la negociación (Grunig & Hunt, 2007). La profesionalización del área implica perfiles especializados, uso de métricas y análisis de percepción, así como protocolos de actuación en crisis (Avila, 1999) (Canel & Sanders, 2010). En este marco, la imagen institucional se asocia a percepciones construidas por los públicos a partir de atributos y experiencias (Herrera & Núñez, 2021). La coherencia entre discurso y acción es clave para la credibilidad; su ausencia puede derivar en “comunicación de fachada” (Beltrán, 2006). El marco normativo ecuatoriano establece la participación como principio rector de la comunicación pública (ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, 2008). No obstante, estudios recientes señalan una brecha entre la existencia legal de mecanismos y su efectividad real, debido a la escasa promoción, accesibilidad y procesamiento de aportes ciudadanos (Montecinos & Contreras, 2019). La comunicación asertiva aporta herramientas para escuchar, validar y responder con respeto y claridad,

facilitando la inclusión de los resultados de la participación en las decisiones comunicacionales. La gestión comunicacional en crisis requiere protocolos claros, roles definidos, mensajes clave segmentados y ciclos de monitoreo–respuesta–evaluación (Rivadeneira Guallo, 2020). La ausencia de estos instrumentos en entornos locales lleva a improvisación y pérdida de confianza. La asertividad, al priorizar claridad y empatía, puede ser un estándar mínimo de respuesta, siempre que esté institucionalizada en manuales, simulacros y planes preventivos.

### Del corpus teórico revisado surgen cinco tendencias relevantes:

1. De la información al diálogo: transición hacia modelos simétricos y participativos (Grunig & Hunt, 2007).
  2. Profesionalización y datos: uso creciente de métricas y segmentación para orientar RR. PP. (Canel & Sanders, 2010).
  3. Integralidad estratégica: necesidad de alinear comunicación, RR. PP. y objetivos institucionales (Van Riel, 1997).
  4. Enfoque intercultural: adaptación de lenguajes y formatos a contextos diversos (ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, 2013).
  5. Protocolización de crisis: planes preventivos con vocerías definidas (Rivadeneira Guallo, 2020).
- Las brechas recurrentes incluyen la ausencia de planes de formación continua, evaluación insuficiente de estrategias, baja activación de mecanismos participativos y falta de coherencia en la comunicación de crisis (Beltrán, 2006) ;(Canel & Sanders, 2010). Estos vacíos son los que aborda el presente estudio, al sistematizar categorías como tono técnico con baja conexión emocional, barreras de segmentación e inmediatez, participación limitada y capacitación heterogénea.

**Tabla 1. Síntesis del estado del arte sobre comunicación asertiva y relaciones públicas en el ámbito organizacional público**

Autor/a y año	Aporte teórico	Relación con el presente estudio
(Gaeta & Galvanovskis, 2009)	Definen la comunicación asertiva como la expresión clara y honesta de ideas y sentimientos, respetando derechos propios y ajenos.	Proporciona la base conceptual para el análisis de la comunicación asertiva en contextos públicos.
(Caballo, 1997)	Desarrolla el marco para evaluar y entrenar habilidades sociales, incluyendo la asertividad como competencia comunicativa clave.	Sustenta la dimensión de claridad y respeto en la comunicación interna y externa.
(Becerra & Vinces, 2025)	Vinculan la asertividad con la empatía, la motivación y un clima laboral positivo que repercute en la eficacia institucional.	Refuerza la idea de que la comunicación asertiva impacta en la gestión organizacional.
(Olarte Velásquez, 2024)	Señala que la claridad comunicacional requiere lenguaje directo y comprensible para audiencias diversas.	Aporta criterios para evaluar la claridad de los mensajes en el área de comunicación.
(Gómez Palomino, 2011)	Destaca la comprensión como proceso interactivo que involucra al emisor y al receptor.	Orienta el análisis de la efectividad comunicativa en distintos públicos.
(Berlo, 1987) y (Knapp, 1980)	Plantean la congruencia entre lenguaje verbal y no verbal como clave para la credibilidad.	Sirve de base para examinar la coherencia comunicativa en portavoces institucionales.
(Cutlip, <i>et al.</i> , 2006)	Definen las RR. PP. como gestión estratégica de relaciones beneficiosas con públicos internos y externos.	Fundamenta la dimensión relacional del estudio.
(Grunig & Hunt, 2007)	Proponen el modelo bidireccional simétrico para fomentar diálogo y toma de decisiones compartidas.	Inspira la propuesta de estrategias participativas en la comunicación pública.
(Avilía, 1999)	Describe acciones operativas de RR. PP. (eventos, medios, sondeos) integradas en planes estratégicos.	Refuerza la importancia de integrar acciones tácticas a una estrategia global.
(Herrera & Núñez, 2021)	La imagen institucional se construye con percepciones sostenidas por coherencia entre discurso y acción.	Justifica la necesidad de coherencia para fortalecer la imagen pública.
(Beltrán, 2006)	Advierte sobre la “comunicación de fachada” como riesgo para la confianza ciudadana.	Aporta el marco crítico para evaluar la autenticidad del discurso institucional.

(Montecinos & Contreras, 2019)	Señalan que la efectividad de la participación depende de su promoción y accesibilidad reales.	Fundamenta el análisis de los mecanismos participativos existentes y su activación.
(ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, 2008) (Rivadeneira Guallo, 2020)	Establece principios de comunicación inclusiva, participación ciudadana e interculturalidad. Recomienda protocolos de crisis con roles y vocerías definidos, mensajes segmentados y planificación preventiva.	Proporciona el marco legal que respalda la necesidad de asertividad e inclusión. Orienta la propuesta de institucionalizar protocolos de crisis en la comunicación pública.
(Canel & Sanders, 2010)	Resaltan la profesionalización y evaluación continua para la eficacia comunicacional.	Refuerza la recomendación de capacitación permanente del personal de comunicación.
(Van Riel, 1997)	Plantea que la comunicación institucional debe proyectar identidad sólida y coherente.	Sustenta la recomendación de alinear la comunicación asertiva con la identidad organizacional.

## Metodología

### Enfoque y diseño de investigación

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con el objetivo de comprender e interpretar las percepciones y experiencias relacionadas con la comunicación asertiva y la gestión de las relaciones públicas en un contexto organizacional público local. Se adoptó un diseño fenomenológico, que permitió explorar en profundidad la forma en que los actores involucrados experimentan y atribuyen significado a estos procesos comunicativos.

#### Tipo y alcance de la investigación

La investigación fue de tipo descriptivo, orientada a caracterizar las prácticas comunicacionales y su relación con la gestión de relaciones públicas, sin pretender establecer relaciones causales ni generalizar resultados. El alcance se centró en describir y analizar dimensiones como claridad y comprensión, lenguaje verbal y no verbal, estrategias comunicacionales, imagen institucional, participación ciudadana y manejo de conflictos.

### Población y muestra

La población de referencia incluyó funcionarios del área de comunicación y actores externos con vinculación directa o indirecta en los procesos comunicativos.

La muestra estuvo conformada por cinco participantes seleccionados mediante muestreo no probabilístico por criterios:

- a) Dos funcionarios del área de comunicación.
- b) Un especialista en relaciones públicas.
- c) Un líder comunitario.
- d) Un periodista local.

Como criterios de inclusión se consideró una experiencia mínima de seis meses en funciones relacionadas y la disposición a participar en entrevistas. Se excluyó a personas sin experiencia relevante o que no aceptaran participar voluntariamente.

#### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la entrevista semiestructurada como principal técnica de recolección de información, diseñada para explorar en profundidad las dimensiones de estudio. La guía de preguntas abordó aspectos como:

- Percepción sobre la claridad y comprensión de los mensajes institucionales.
- Coherencia entre lenguaje verbal y no verbal en la comunicación pública.
- Estrategias utilizadas para diferentes públicos.
- Mecanismos de participación ciudadana.
- Protocolos de manejo de crisis.

Las entrevistas fueron aplicadas de forma individual, registradas y posteriormente transcritas para su análisis.

#### Procedimiento

1. Revisión documental: análisis del marco teórico y normativo relacionado con comunicación asertiva y relaciones públicas.
2. Diseño de la guía de entrevistas: basada en la matriz de operacionalización de variables.
3. Aplicación de entrevistas: coordinadas previa autorización de los participantes y garantizando confidencialidad.
4. Transcripción y codificación: identificación de categorías y subcategorías emergentes.

5. Análisis temático: interpretación de los hallazgos en relación con la literatura y el marco conceptual.

**Tabla 2. Categorización temática y triangulación metodológica**

Fuentes	Técnicas	Teoría
Actores institucionales, actores sociales y actor mediático.	Entrevistas semiestructuradas, análisis de contenido y categorización cualitativa.	Conceptos de comunicación estratégica, asertividad y relaciones públicas.

La triangulación permitió contrastar coincidencias y divergencias en las percepciones, fortaleciendo la validez de los resultados.

**Análisis de Resultados**

**Tabla 3. Estilo de comunicación percibido por los actores entrevistados**

Actor entrevistado	Percepción principal	Observaciones
Funcionarios de comunicación	Estilo técnico y funcional	Consideran que cumple con la claridad necesaria, pero sin énfasis en conexión emocional.
Especialista en RR. PP.	Comunicación directa y clara	Recomienda mayor personalización del mensaje y adaptación al contexto.
Periodista	Comunicación mixta y reactiva	Señala poca planificación y bajo impacto emocional.
Líder comunitario	Comunicación accesible con líderes	Requiere fortalecer contacto con sectores no organizados.
Ciudadano	Comunicación pragmática pero distante	Falta conexión emocional y lenguaje adaptado.

El predominio de un enfoque técnico y funcional, aunque garantiza precisión en la información, limita la conexión emocional con la ciudadanía. De acuerdo con (Cutlip, et al., 2006), la efectividad en relaciones públicas no se basa únicamente en la exactitud de los datos, sino en la capacidad de generar identificación y confianza. La percepción de los actores externos confirma que la ausencia de calidez comunicativa puede reducir el impacto social de los mensajes. La comunicación necesita equilibrar la claridad técnica con un enfoque más humano, que refuerce la empatía y la cercanía institucional.

**Tabla 4. Barreras comunicacionales identificadas**

Barrera	Descripción	Impacto
Desactualización de datos	Listados de contactos comunitarios sin mantenimiento	Pérdida de alcance y retrasos en la difusión de información.
Falta de segmentación de audiencias	Mensajes generalistas para públicos diversos	Disminuye la relevancia y comprensión del mensaje.
Lentitud en la respuesta	Tiempos de atención prolongados	Genera desconfianza y percepción de poca eficiencia.
Lenguaje inadecuado	Uso de términos poco accesibles para la comunidad	Reduce comprensión y aceptación del mensaje.

Las barreras detectadas —falta de segmentación, desactualización de datos, lentitud en la respuesta y lenguaje poco adaptado— afectan la eficacia de los mensajes y confirman lo que plantea (Kotler & Keller, 2016): la segmentación de audiencias y la adecuación del lenguaje son esenciales para llegar a públicos diversos. La lentitud en las respuestas, además, debilita la percepción de eficiencia y compromiso. Superar estas barreras requiere protocolos claros de actualización de información, segmentación de mensajes y estándares de tiempo de respuesta.

**Tabla 5. Aplicación de la comunicación asertiva**

Elemento clave	Situación actual	Observaciones
Claridad del mensaje	Presente, pero no sistemática	Depende de cada funcionario.
Coherencia comunicativa	Parcialmente presente	No existe protocolo que la garantice.
Empatía	Reconocida como importante	No se mide ni se entrena de forma formal.

Aunque se reconoce la importancia de la claridad, coherencia y empatía, estas habilidades no están integradas en un protocolo formal. Según (Alberti & Emons, 2008), la asertividad no solo depende de competencias individuales, sino de estructuras institucionales que la promuevan y midan. En este caso, la ausencia de un plan formal deriva en una aplicación desigual. Se debe institucionalizar la comunicación asertiva con capacitaciones y guías de buenas prácticas, garantizando su uso transversal.

**Tabla 6. Estrategias de relaciones públicas detectadas**

Estrategia	Aplicación actual	Limitaciones
Campañas educativas	Implementadas de forma puntual	No hay seguimiento ni evaluación de impacto.
Uso de medios radiales y redes sociales	Recurrente	Falta segmentación de audiencias y diversidad de formatos.
Visitas comunitarias	Se realizan bajo demanda	No integradas a un plan continuo.
Avanzadas comunitarias	Aplicadas por personal de RR. PP.	Sin sistematización para medir resultados.

Las campañas educativas, el uso de medios radiales y las visitas comunitarias son esfuerzos positivos, pero carecen de continuidad y evaluación de impacto. Esto coincide con (Grunig & Hunt, 2007), quienes sostienen que la comunicación estratégica requiere planificación, ejecución y medición cíclica para ser efectiva. Las estrategias deben integrarse en un plan anual de relaciones públicas con indicadores claros de seguimiento y evaluación.

**Tabla 7. Participación ciudadana**

Mecanismo	Existencia	Efectividad percibida
Audiencias públicas	Sí	Acceso limitado, poco promovidas.
Consejos consultivos	Sí	Baja frecuencia de uso.
Redes sociales	Sí	No reemplazan el diálogo presencial.
Contacto directo con autoridades	Sí	Favorece a grupos organizados, excluye a otros.

Aunque existen canales formales como audiencias públicas y consejos consultivos, su baja promoción y accesibilidad limitan la inclusión (Arnstein, 1969) en su “escalera de la participación” plantea que la verdadera participación ocurre cuando los ciudadanos pueden influir activamente en las decisiones; en este caso, las prácticas actuales se ubicarían en niveles de consulta sin poder decisorio. Es necesario ampliar la difusión de los espacios participativos y diseñar formatos accesibles para sectores no organizados.

**Tabla 8. Manejo de crisis comunicacional**

Elemento	Situación actual	Observaciones
Protocolos formales	No existen	Las respuestas son improvisadas.
Vocerías definidas	No establecidas	Falta consistencia en los mensajes.
Mensajes por público objetivo	No definidos	Se envían mensajes genéricos en crisis.

La inexistencia de protocolos formales genera respuestas improvisadas y mensajes poco segmentados, lo que coincide con (Fearn-Banks, 2016) quien advierte que la improvisación en crisis daña la reputación y genera incertidumbre en los públicos. Se debe establecer un plan de comunicación de crisis con roles, vocerías y mensajes predefinidos por tipo de público.

**Tabla 9. Capacitación y profesionalización**

Aspecto	Situación actual	Consecuencia
Formación académica del equipo	Heterogénea	Diferencias en la calidad de la comunicación.
Capacitación continua	Inexistente	Falta actualización en tendencias y técnicas.
Especialización en manejo de imagen y crisis	Escasa	Respuestas improvisadas y baja coherencia comunicativa.

La heterogeneidad en la formación del equipo de comunicación y la ausencia de capacitación continua repercuten directamente en la calidad y coherencia de los mensajes. Según (Wilcox, et al., 2012), un equipo de relaciones públicas necesita actualización constante para adaptarse a cambios tecnológicos, sociales y mediáticos.

Se requiere un programa de formación permanente en comunicación estratégica, manejo de crisis y técnicas de relaciones públicas.

El gráfico radar muestra un alto nivel de coincidencia entre las tres fuentes de información en la mayoría de las categorías analizadas. Se observa una convergencia total en estilo de comunicación, barreras comunicacionales y estrategias de relaciones públicas, lo que confirma que las limitaciones detectadas no dependen de un único punto de vista, sino que son problemas estructurales reconocidos por distintos actores.

En comunicación asertiva y participación ciudadana el nivel de coincidencia es ligeramente menor, pero aún consistente, lo que indica que, aunque existe un reconocimiento general de sus debilidades, las percepciones

pueden variar en función del rol y la experiencia de cada participante.

Finalmente, en manejo de crisis y capacitación del equipo, las tres fuentes coinciden en calificar estas áreas con los puntajes más bajos, evidenciando que son los puntos críticos más urgentes de atender. Esta homogeneidad en la percepción refuerza la necesidad de priorizar acciones estratégicas inmediatas para fortalecer la capacidad de respuesta institucional y profesionalizar la gestión comunicacional.

## Discusión y resultados

Los resultados obtenidos evidencian que, aunque existe una conciencia generalizada sobre la importancia de la comunicación asertiva en la gestión institucional, su aplicación presenta un carácter fragmentado y dependiente de las capacidades individuales de los funcionarios. Este hallazgo coincide con lo planteado por (Alberti & Emons, 2008), quienes sostienen que la asertividad no debe depender únicamente de habilidades personales, sino que requiere respaldo estructural y capacitación constante para asegurar su implementación efectiva.

En relación con el estilo de comunicación, el predominio de un enfoque técnico y funcional, si bien garantiza precisión, limita la cercanía con la comunidad. La literatura (Cutlip, et al., 2006) señala que el éxito de las relaciones públicas radica en un equilibrio entre exactitud y conexión emocional, lo que sugiere la necesidad de incorporar estrategias narrativas y de storytelling que humanicen los mensajes.

Las barreras comunicacionales identificadas —como la falta de segmentación, la desactualización de datos y el uso de un lenguaje poco adaptado— confirman lo expuesto por (Kotler & Keller, 2016) sobre la importancia de la personalización de los mensajes y la gestión proactiva de la información. Estas limitaciones no solo reducen el alcance de la comunicación, sino que también afectan la percepción de eficiencia y transparencia institucional.

En cuanto a las estrategias de relaciones públicas, las iniciativas detectadas (campañas educativas, uso de medios radiales, visitas comunitarias) muestran potencial, pero carecen de una planificación estratégica integral y mecanismos de evaluación de impacto. Según (Grunig & Hunt, 2007), la comunicación estratégica efectiva requiere un ciclo continuo de planificación, ejecución, evaluación y ajuste, elemento ausente en el escenario analizado.

La participación ciudadana se presenta como un espacio subutilizado. Aunque existen mecanismos formales, su limitada promoción y accesibilidad reducen el alcance inclusivo. Esta situación se alinea con la advertencia de (Arnstein, 1969), en su “escalera de la participación”, que resalta cómo muchas prácticas se quedan en niveles consultivos sin llegar a la toma de decisiones compartida.

En el manejo de crisis, la inexistencia de protocolos formales y mensajes diferenciados por públicos confirma lo señalado por (Fearn-Banks, 2016), quien destaca que la improvisación comunicacional en contextos críticos puede generar confusión, pérdida de credibilidad y daño reputacional. La evidencia sugiere que la planificación previa y la capacitación en vocerías especializadas son imprescindibles para mejorar la capacidad de respuesta. Finalmente, la capacitación y profesionalización del equipo de comunicación emerge como un aspecto crítico. La falta de actualización continua y de perfiles especializados repercute directamente en la calidad de la gestión comunicacional. (Wilcox, et al., 2012) insisten en que un equipo de relaciones públicas debe adaptarse a cambios tecnológicos y sociales mediante procesos formativos permanentes, lo que en este caso se presenta como una oportunidad de mejora inmediata.

En síntesis, la discusión de los resultados pone en evidencia que la gestión comunicacional requiere pasar de una lógica reactiva y fragmentada a un enfoque estratégico, planificado y evaluado, respaldado por protocolos claros, segmentación de audiencias, capacitación constante y un compromiso real con la participación ciudadana inclusiva.

## Conclusiones

La comunicación institucional carece de un enfoque estratégico integral, evidenciando debilidades en la planificación, segmentación de audiencias y coherencia de los mensajes, lo que limita su impacto y la construcción de confianza ciudadana.

La ausencia de protocolos formales de comunicación asertiva y de crisis provoca respuestas improvisadas, disminuye la efectividad de las relaciones públicas y aumenta la vulnerabilidad institucional ante situaciones críticas.

La participación ciudadana se encuentra subutilizada, ya que los mecanismos existentes no garantizan inclusión efectiva ni incidencia real en la toma de decisiones, manteniéndose en niveles consultivos.

La falta de capacitación continua y profesionalización del equipo de comunicación representa un factor crítico que repercute directamente en la calidad, coherencia y pertinencia de la gestión comunicacional.

## Referencias bibliográficas

- Alberti, R., & Emons, M. (2008). *Your perfect right: A guide to assertive behavior* (9.ª ed.). Impact Press. <https://www.worldcat.org/title/your-perfect-right/oclc/122701822>
- Arnstein, S. R. (1969). Ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://organizingengagement.org/models/ladder-of-citizen-participation/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2013). Ley Orgánica de Comunicación. [https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/ley\\_organica\\_comunicacion.pdf](https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/ley_organica_comunicacion.pdf)
- Avilia, R. (1999). Estrategias y tácticas de comunicación integradora. Academia Edu. <https://es.scribd.com/doc/2875531990/Estrategias-y-Tacticas-de-Com-Roberto-Avilia>
- Becerra, H., & Vines, R. (2025, enero 12). La comunicación asertiva en la gestión directiva de la escuela Sgto. Ángel Dávila Chamba, período lectivo 2024-2025. *Sapiens in Education*, 2(1.001), 6. [https://revistasapiensec.com/index.php/sapiens\\_in\\_education/article/view/10](https://revistasapiensec.com/index.php/sapiens_in_education/article/view/10)
- Beltrán, L. R. (2006). La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: Un recuento de medio siglo. *Anagramas: Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 4(8), 53–76. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5181393.pdf>
- Berlo, D. K. (1987). El proceso de la comunicación. El Ateneo. <https://www.worldcat.org/title/el-proceso-de-la-comunicacion/oclc/23422844>
- Caballo, V. (1997). Manual para el tratamiento cognitivo-conductual de los trastornos psicológicos (Vol. 1). Siglo XXI. <https://beckperu.com/wp-content/uploads/2020/04/Manual-para-el-tratamiento-cognitivo-conductual-de-los-trastornos-psicologicos-Vicente-Caballo.pdf>
- Canel, M. J., & Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos: Un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación y Sociedad*, 23(1), 7–48. <https://mariajosecanel.com/pdf/Para%20estudiar%20la%20comunicacion%20de%20los%20gobiernos.pdf>
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9.ª ed.). Pearson. <https://www.worldcat.org/title/effective-public-relations/oclc/62145461>
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications* (5.ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315684857>
- Gaeta, L., & Galvanovskis, A. (2009). Asertividad: Un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(2), 305–319. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29211992013.pdf>
- Gómez Palomino, J. (2011). Comprensión lectora y rendimiento escolar: Una ruta para mejorar la comunicación. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2(2), 27–36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3738378>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2007). Dirección de relaciones públicas (adaptación J. Xifra). *Gestión 2000*. <https://www.researchgate.net/publication/31741536>
- Herrera, M., & Núñez, M. (2021). Imagen institucional y reputación organizacional. *Revista Comunicación Estratégica*, 5(2), 3–15. <https://revistacomunicacionestrategica.com/ojs/index.php/comunicacion/article/view/123>
- Knapp, M. L. (1980). La comunicación no verbal: El cuerpo y el entorno. Paidós. <https://www.felsemiotica.com/descargas/Knapp-Mark-L.-La-comunicaci%C3%B3n-no-verbal.-El-cuerpo-y-el-entorno.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.ª ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003323>
- Montecinos, E., & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 341–356. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356004>
- Olarte Velásquez, C. (2024). Claridad y comprensión: Herramientas para la comunicación efectiva. *Revista Signos*, 57(1), 33–49. <https://revistasignos.cl/index.php/signos/article/view/301>
- Prieto, A., & Loor, C. (2021). La comunicación asertiva en contextos organizacionales. *Revista Ciencia Digital*, 5(3), 549–562. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/1539>
- Ramírez, J., & Sánchez, C. (2009). Fundamentos de las relaciones públicas. *Comunicación y Sociedad*, 12(1), 5–12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34612001>

Rivadeneira Guallo, E. (2020). Modelo de comunicación gubernamental para la rendición de cuentas. *Revista Gestión Pública*, 8(1), 15–25. <https://revistagestionpublica.uc.cl/index.php/rgp/article/view/148>

Van Riel, C. B. M. (1997). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall. <https://www.worldcat.org/title/principles-of-corporate-communication/oclc/37916264>

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas* (10.ª ed.). Pearson Educación. <https://archive.org/details/relacionespublic0010edwil>

**Declaración de conflictos de interés:** Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses.

**Declaración de contribución de autoría utilizando la Taxonomía CRediT:**

Emily Andrea Ramírez Rodríguez y Paola Elizabeth Cortez Clavijo. Realizaron la investigación, conceptualización, análisis formal, metodología, escritura borrador original, revisión y edición.

**Declaración de originalidad del manuscrito:** Las autoras confirman que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.

**Declaración de aprobación por el Comité de Ética:** Las autoras declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos

**Declaración de originalidad del manuscrito:** Las autoras confirman que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.