

Percepción ciudadana de la imagen y reputación corporativa a través de la TIC del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en 2023

Citizen perception of corporate image and reputation through ICT of La Paz's Autonomous Municipality in 2023

Marcelo Rodrigo Vargas Rivera¹

Fecha de recepción: 25 de abril de 2025

Fecha de aprobación: 5 de junio de 2025

Resumen

El presente estudio destaca la relevancia de la imagen y reputación corporativas para las organizaciones, subrayando que, si se gestionan adecuadamente, constituyen pilares fundamentales en el fortalecimiento de la percepción positiva, la credibilidad, la confianza y la legitimidad institucional. En el caso específico del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, la institución desempeña un papel crucial en la prestación de servicios y beneficios a la ciudadanía, generando percepciones y experiencias que influyen directamente en sus activos intangibles. La finalidad de la investigación fue analizar la gestión de estos activos a través de las políticas, el uso y el acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) desde un enfoque metodológico cuali-cuantitativo. El objetivo fue identificar las debilidades de la imagen y reputación corporativas del gobierno municipal, considerando a la comunicación como un eje transversal en sus procesos y gestión. Los resultados revelan que las políticas públicas orientadas a la gestión de estos activos intangibles resultan insuficientes y los canales de atención y servicios municipales no cuentan con la aceptación esperada por parte de los ciudadanos. El 82 % considera que los servicios municipales no han mejorado en los últimos cinco años, lo que ha generado descontento y una disminución significativa de la confianza y credibilidad de la institución, impactando negativamente en la imagen y reputación percibida por la ciudadanía.

Palabras clave: Percepción ciudadana, imagen corporativa, reputación corporativa, TIC, municipio La Paz.

Abstract

This study highlights the importance of corporate image and reputation for organizations, if they are properly managed become important for positive perceptions, credibility, trust, and institutional legitimacy. In the specific case of the Autonomous Municipal Government of La Paz, the institution plays a crucial role in providing services and benefits to citizens, generating perceptions and experiences that directly influence its intangible assets. The purpose of this research was to analyze the management of these assets, specifically through policies, use, and access to Information and Communication Technologies (ICTs) from a qualitative-quantitative methodological approach. The objective is to identify weaknesses in the municipal government's corporate image and reputation, considering communication as a cross-cutting axis in its processes and management. The results reveal that public policies aimed at managing these intangible assets are insufficient, and municipal service channels and services do not enjoy the expected acceptance among citizens. 82% believe that municipal services have not improved in the last five years, which has generated discontent and a significant decline in the institution's trust and credibility, negatively impacting its image and reputation as perceived by citizens.

Keywords: Citizen perception, corporate image, corporate reputation, ICTs, La Paz Municipality.

¹ Comunicador Social de la Universidad Mayor de San Andrés, Maestro en Gestión de la Comunicación en IpiCOM, Consultor en Comunicación y Educación. La Paz – Bolivia. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3167-8244>. Correo electrónico: marcelo-rodrigovr@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo pasado, los pilares que sustentaban el pensamiento empresarial (el capital, la producción y la administración) formaban parte de una estructura genérica que se gestionaba para mostrarse a sus públicos, los dos principales objetivos de las organizaciones eran producir y vender.

En la actualidad, la visión corporativa marca una ampliación en el campo de acción, incorporando elementos de valor intangibles fundamentales: la imagen y la reputación corporativas, consideradas activos valiosos para las organizaciones que afectan directamente en su legitimidad, credibilidad y capacidad para generar confianza en sus públicos.

Estos valores están estrechamente vinculados entre sí, son elementos que dan un valor diferenciador a la gestión organizacional, haciendo de la comunicación su eje transversal que se expresa en percepciones y experiencias vividas por sus públicos.

Villafañe (2001) define que la imagen corporativa es la representación mental en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esa colectividad, es decir, es la idea global de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que

los públicos tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.

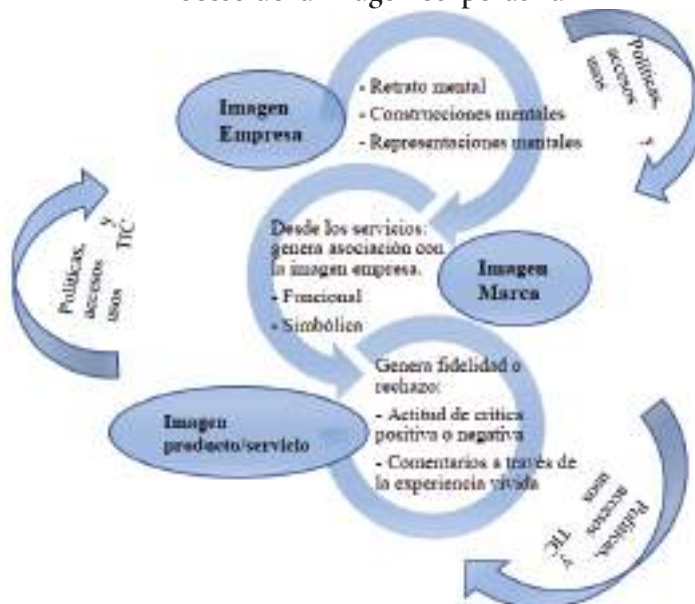
Busca presentarse ya no como sujeto puramente económico, sino más bien como sujeto integrante de la sociedad. La imagen necesariamente debe basarse en fragmentos que recae en tres procesos (ver figura No.1):

La imagen es un proceso complementario, donde todos estos niveles se potencian. Si la imagen es desatendida por la organización, llevaría a resultados negativos en su reputación, la consecuencia inmediata recaería en este valor.

De acuerdo a Aránzazu (2016) la reputación, desde la perspectiva comunicacional, es la percepción y reconocimiento de la organización a través de sus públicos y el paso de cierto tiempo como condición para la configuración de esa percepción y el papel del sujeto emisor y receptor como constructores de reputación corporativa.

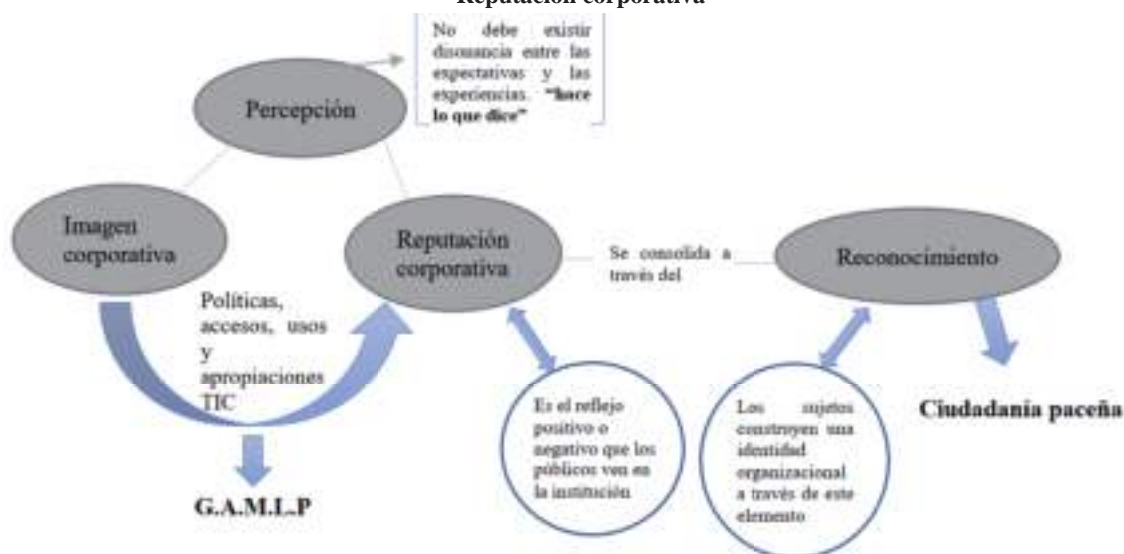
Una organización es fuerte, creíble, generadora de confianza y buena reputación en la medida que no exista disonancia entre las percepciones o expectativas que genera y las experiencias o realidades que entrega, es decir, cuando dice lo que hace y hace lo que dice (Villafañe, 2017) (ver figura No.2).

Figura No. 1
Proceso de la imagen corporativa



Fuente: Vargas (2023)

Figura No. 2
Reputación corporativa



Fuente: Vargas (2023)

Desde este contexto, se analizó a la construcción de la imagen y reputación corporativas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) a partir de las políticas, espacios de acceso, usos y apropiaciones de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) implementadas durante la gestión 2023, en su relación con los ciudadanos paceños usuarios de los servicios municipales.

La gestión estratégica de estos elementos a través de las TIC se ha vuelto fundamental en un contexto donde la opinión pública está atravesada por estas tecnologías que amplifican la visibilidad de la institución que está en evaluación constante. Es así, que través de estas tecnologías, el GAMLP puede gestionar y difundir su imagen, también monitorear en tiempo real las percepciones y opiniones de los públicos a los que se dirige.

La gestión de servicios municipales es una instancia de administración pública fundamental, ya que es parte de la primera línea de contacto con el ciudadano, desempeña un papel importante en el desarrollo de políticas, proyectos, atención y servicios locales. La calidad de éstas influye de manera directa en la percepción que los ciudadanos tienen de la organización.

Las TIC coadyuvan a la gestión pública, a la mejora y evolución en el acercamiento al ciudadano, por lo tanto, a mejorar su credibilidad.

Desde esta perspectiva: ¿Qué implica adoptar las TIC en la atención y servicios públicos? Significa incorporar herramientas digitales estratégicas para modernizar la gestión pública y la calidad de vida de los ciudadanos/usuarios al permitir el acceso a información y servicios en línea, reduciendo los tiempos de espera y facilidad en los procesos. El gobierno municipal tiene la tarea de realizar ajustes y redefinir su rol tradicional, solucionando los problemas burocráticos en la administración pública y previamente realizar un proceso de acceso, uso y familiarización con el ciudadano para romper la brecha digital y tener herramientas digitales para poder gestionar, también, su imagen y reputación corporativas.

De acuerdo a la CEPAL (2011), el uso de TIC en los servicios públicos consiste en implementar el gobierno electrónico que define políticas, seguridad, calidad procesos de cada uno de los servicios para lograr la integración e interoperabilidad.

Por tanto, el gobierno electrónico es: **Gobierno + Tecnologías de Información y Comunicación + Servicios + Sociedad (Vargas, 2023).**

MATERIALES Y MÉTODOS

La comunicación organizacional atraviesa por una etapa de consolidación, en el que la tecnología ha asumido un rol protagónico, su incorporación simplifica y mejora los procesos corporativos de desempeño y evolución.

Este artículo retrata parte de un estudio elaborado desde la teoría general de los sistemas (sistemismo) a partir de la cual la comunicación condensa el funcionamiento de la organización porque interrelaciona los subsistemas que la constituyen, mantiene un vínculo con su entorno e influye en la productividad y efectividad a través de relaciones internas y externas (Saladrigas, 2005).

Desde esta conceptualización, la comunicación no se limita a enviar mensajes, sino que implica la creación de contextos y sistemas de colaboración y aprendizaje, articulados y conectados con los objetivos estratégicos, financieros, competitivos y sociales de la empresa. Es decir, funciona como un proceso formador de redes de comunicación que facilita examinarla en diferentes modalidades: intra e interpersonal y organizacional o grupal.

De acuerdo a Garrido (2017) implica también un intercambio y una colaboración a través del diálogo y la experiencia, dentro de una lógica estructurada asociada a la gestión. La comunicación coadyuva a cumplir todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control), es decir, en la organización todos los procedimientos comunican (Silva, 2011).

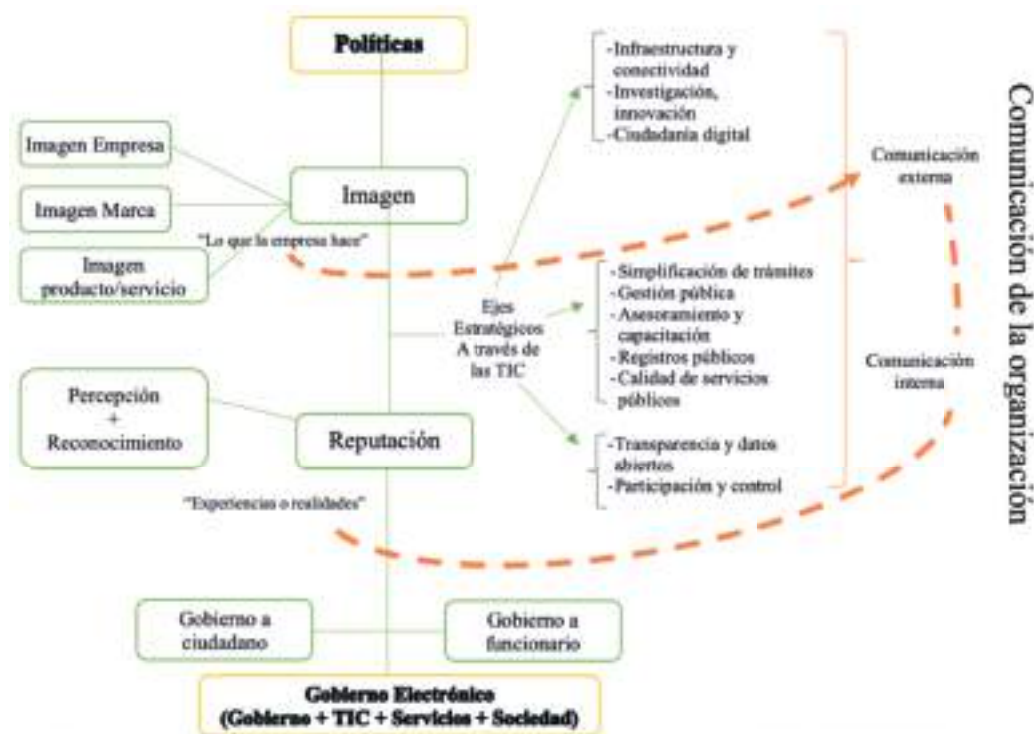
La figura No. 3 muestra el modelo de análisis teórico de esta investigación con los elementos que se interrelacionan en la comunicación de las organizaciones públicas. (Ver figura No.3)

El modelo de análisis teórico refleja a la comunicación corporativa desde una mirada socio-técnica. Torrico (2008) afirma que las TIC moldean los ambientes humanos y se desarrollan en contextos sociales concretos para el flujo de los procesos comunicacionales.

Adicionalmente se utilizaron herramientas cuali-cuantitativas a través de entrevistas a Delfredo Rojas, Director de TIC y Gobierno Abierto y a Néstor Bruno Milán, Jefe de la Unidad de Servicios y Atención Ciudadana (USAC) del GAMLP.

Así como, encuestas a una muestra de 152 ciudadanos de un universo de 300.000 personas que acuden e interactúan en los servicios municipales cada año, generando percepciones y expectativas en sus públicos. Esta muestra es el resultado de la siguiente fórmula estadística (ver la fórmula al empezar la siguiente página).

Figura No. 3
Modelo de análisis teórico



Fuente: Vargas (2023)

$N= 300.000$

$P= 0,50$ probabilidad de éxito

$q= 0,50$ probabilidad de fracaso

$$n = \frac{N z^2 p q}{(N+1) e^2 + z^2 p q}$$

$n = \frac{300.000 * 3,8 * 0,25}{0,025 * 299999 + 3,8 * 0,25}$

$n= 152$ ciudadanos

El procedimiento metodológico se abordó desde un análisis deductivo. Rodríguez y Pérez (2017) afirman que las generalizaciones son puntos de partida para realizar las inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas particulares.

De esa forma, se facilita el analizar la imagen y reputación corporativas desde una perspectiva interna y externa: su estructura, sus políticas, las relaciones con sus públicos y su innovación. El proceso metodológico se estructuró en las siguientes etapas:

- Revisión documental: se llevó adelante la búsqueda de información (recopilación, análisis y selección). Este proceso facilitó la elección del enfoque teórico y metodológico del estudio y allanó el camino para seleccionar las herramientas para el recojo de la información.
- Recojo de la información: se acudió a la Dirección de TIC y Gobierno Abierto para las entrevistas y a las Plataformas de Atención Ciudadana para realizar las encuestas a los usuarios.
- Ordenamiento, análisis y valoración de los datos recopilados en sistemas ofimáticos de medición como el Excel y la valoración de las entrevistas.
- Presentación de resultados.

Por consiguiente, se estructuró el sistema teórico, conceptual o metodológico de la investigación y se puntualizaron las características del fenómeno para describir y contextualizar los criterios que permiten establecer estructuras o comportamientos de la organización (Vargas, 2023).

RESULTADOS

El análisis de la información recolectada a través de la encuesta ciudadana y las entrevistas a funcionarios municipales ofreció una visión integral sobre la imagen y reputación corporativas que el gobierno municipal gestiona a través de sus diversos canales de comunicación y participación interna y externa, poniendo en la palestra a las TIC como herramientas estratégicas de esta interacción.

Percepción ciudadana sobre la imagen institucional del GAMLP

Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a una muestra de 152 ciudadanos que acudieron a las plataformas municipales del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) permite identificar elementos clave sobre la percepción de su imagen institucional. El gráfico No.1 muestra la siguiente tendencia:

Gráfico No. 1
Mejora de los servicios en los últimos cinco años según la percepción ciudadana



Fuente: Vargas (2023)

El 82 % de los ciudadanos afirman que los servicios no muestran mejoría en relación a la adecuación y actualización de las herramientas digitales en sus diferentes canales, esto puede deberse a la desatención en la gestión municipal y también al cambio de autoridades en determinado periodo y, por lo tanto, la administración de los servicios fue afectada. Otro aspecto que molesta y perjudica al usuario es la demora, el 42 % de los ciudadanos afirma que acudir a las plataformas de servicios es tomarse casi medio día por los procesos burocráticos. A esto se debe puntualizar que la desinformación y la desorganización hacen que los servicios sean deficientes (Vargas, 2023). Datos que se reflejan en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 2
Aspectos que más desagradan de los servicios municipales

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pésimo	Muy, muy malo	Muy malo	Malo	Regular	Regular	Bueno	Muy Bueno	Muy, muy bueno	Excelente
0 %	1 %	7 %	17 %	12 %	23 %	24 %	8 %	5 %	3 %



Fuente: Vargas (2023)

Sin embargo, Néstor Bruno Milán, jefe de la Unidad de Servicios de Atención Ciudadana (USAC) afirmó:

...todos los procesos de gestión de la unidad a través del modelo de mejora gestión continua y gestión de calidad de los servicios, se llevan adelante todos los lineamientos y actividades que la atención de servicios de calidad requiere (eficiencia, accesibilidad, transparencia). El ciudadano es nuestro cliente más importante, porque a él nos debemos, lo más importante es brindarles la mejor atención (Vargas, 2023, p. 153).

Claramente los datos del gráfico No. 2 contrasta esta declaración, reflejando una disonancia comunicacional importante.

Evaluación de la reputación corporativa desde los públicos internos y externos

Es importante destacar que el ciudadano juega un rol determinante para el reconocimiento y evaluación de los servicios municipales, ya que sus percepciones, expectativas y experiencias generan impresiones en la manera de ver a la organización. El siguiente gráfico refleja los siguientes parámetros al respecto:

Gráfico No. 3

Estándares de calidad que cumplen los servicios municipales



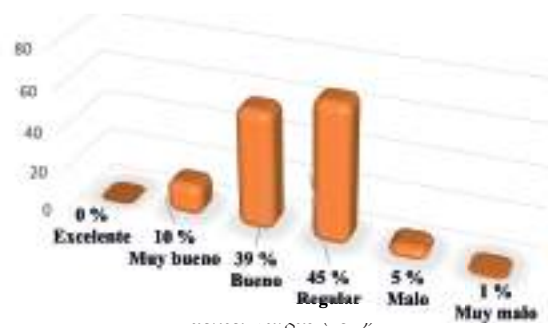
Fuente: Vargas (2023)

Destaca la buena atención con 35 % de aceptación, le sigue el buen ambiente con 27 % que se re-

fiere a la relación directa que los usuarios tienen con los funcionarios. En realidad, no es lo que se espera de los servicios públicos municipales, se debe tomar en cuenta que en general la atención y servicios públicos son deficientes por lo que se aprecia en el gráfico No. 3: la calidad de los servicios no llega ni al 15 % como la rapidez y la innovación en tecnologías, la población ya adopta esta tendencia como una normalidad.

El Gráfico No.4 refleja si los usuarios están satisfechos con los servicios que el GAMLP ofrece a través de los diferentes canales de atención y la tendencia es la siguiente:

Gráfico No. 4
Nivel de satisfacción de los servicios municipales



El ciudadano tiene claro que los servicios y la valoración que tiene de ellos es regular toma como parte de la cotidianidad la falta de credibilidad de una organización. Un 45 % de usuarios afirman que es regular y un 39 % que es bueno (Vargas, 2023).

De acuerdo a los datos previos, el siguiente gráfico confirma la aseveración, el 24 % de los ciudadanos encuestados afirma que los servicios y atención ronda por los siete puntos, un 23% afirma que es regular y confirma esta tendencia.:

Gráfico No. 5
Valoración de los servicios municipales



Fuente: Vargas (2023)

La percepción de los ciudadanos respecto a la valoración que hacen de la atención y los servicios municipales son regulares, dando una impresión de estancamiento en su evolución en cuanto a la innovación en herramientas tecnológicas y otros aspectos de gestión.

Servicios municipales en el marco de las TIC

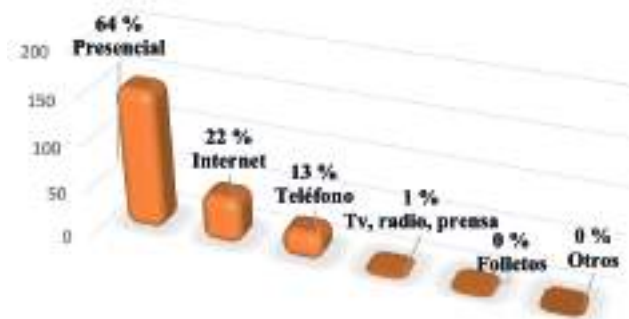
Las TIC han cobrado un papel protagonista en la gestión pública, no solo como herramientas operativas, sino como elementos estratégicos de construcción de imagen y reputación frente a sus públicos.

La incorporación de plataformas digitales, sistemas de procesos de documentación, de atención y aplicaciones móviles son un factor importante para la cercanía al ciudadano.

Existen diversas herramientas digitales para interactuar y ofrecer al usuario.

Sin embargo, el siguiente gráfico muestra los mecanismos que la gente prefiere utilizar para acceder a la información y servicios en el gobierno municipal:

Gráfico No. 6
Mecanismos de acceso a información y servicios



Fuente: Vargas (2023)

Es importante conocer que el 64% de los ciudadanos prefieren acudir a las plataformas de servicios de manera personal, solamente un 22 % realiza gestiones a través del internet.

Esta tendencia muestra que la gente o no conoce como utilizar esos servicios en línea o los servicios no son buenos.

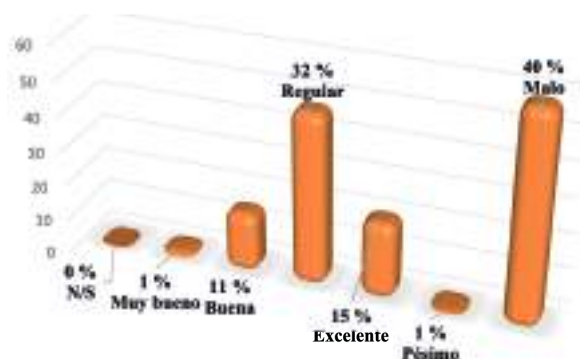
Dulfredo Rojas, Director de TIC y Gobierno Abierto mencionó que se cuenta con políticas, lineamientos y principios que forman parte del modelo integral de atención ciudadana, diseñado para gestionar los servicios y el proceso documental interno.

También contempla el desarrollo del portal web, la aplicación móvil, la capacitación del personal en el uso de herramientas digitales, el correo institucional y la sistematización de los sistemas de iGob24/7, el Sistema de Trámites Municipales en Línea (SITRAM) y el sistema de Banca Tributaria Municipal (BTM).

Rojas también aseveró, que la incorporación de esta tecnología ha permitido modernizar los servicios y procesos, esto debería plasmarse en el fortalecimiento y confianza en la relación con los ciudadanos (Vargas, 2023, p. 159).

Pese a las declaraciones de este funcionario, los ciudadanos afirman que los servicios por todas sus plataformas digitales no cumplen sus expectativas, el 40 % de los encuestados dice que son de mala calidad.

Gráfico No. 7
Los servicios a través del internet son:



La gestión de la atención y servicios del gobierno municipal va dirigida específicamente a la percepción que los ciudadanos tienen sobre la calidad y profesionalismo de la administración local a partir de factores como la transparencia, la toma de decisiones, la eficiencia y gestión en la prestación de servicios y la capacidad de resolver problemas y necesidades del ciudadano.

En este contexto, el jefe de la Unidad de Servicios y Atención Ciudadana (USAC), Néstor Bruno Milán señaló que existe un 74 % de aceptación ciudadana sobre los servicios y atención en las plataformas municipales gracias a un realizado y apoyado en convenio con estudiantes de la carrera de administración de empresas de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA).

Sin embargo, también afirma que de acuerdo a su percepción en la actualidad cree que la aceptación ciudadana está en un 50/50, “no se puede contentar a todos” (Vargas, 2023, p. 248).

DISCUSIÓN

A partir del análisis de la evidencia que se obtuvo, a continuación, se plantean algunas reflexiones y recomendaciones sobre lineamientos y parámetros que debería tener como referencia la gestión de sus activos intangibles para generar confianza y credibilidad entre los ciudadanos a través de sus diferentes canales atención y servicios, destacando a las herramientas digitales consideradas estratégicas en su utilización para “hacer lo que dice”.

Coherencia entre imagen proyectada y experiencia del usuario

Uno de los hallazgos importantes del estudio es la inconsistencia entre el dato que presenta el jefe de USAC en relación a la imagen institucional que proyecta el GAMLP (74% de aceptación), dato que no coincide con los datos recogidos por este estudio.

Esa contradicción constituye un indicador importante que evalúa la solidez de la percepción ciudadana en la gestión de la imagen institucional y que el municipio no cumple lo que dice o proyecta para su imagen.

De acuerdo a Massoni (2007) la comunicación en las organizaciones se la aplica desde lo estratégico. Tomando en cuenta tres aspectos: a) simbólico que determina las imágenes, mensajes, textos, colores b) material o funcional que se aplica a canales, prácticas, rutinas, planes, entre otros y c) afectivos que abordan los intereses, necesidades, reconocimiento y confianza.

Desde este punto de vista, Villafañe (2017) afirma que la organización construye su imagen y credibilidad cuando “dice lo que hace y hace lo que dice”.

La imagen proyectada del gobierno municipal a través de campañas institucionales, vocerías y publicidad busca comunicar modernización, transparencia y cercanía; sin embargo, los datos de los gráficos No. 3 y 4 demuestran algunos puntos de

disonancia entre lo que proyecta y lo que la experiencia de los usuarios refleja en todos sus canales de comunicación.

Esta incongruencia afecta negativamente la percepción global del ciudadano, generando escepticismo respecto a las promesas institucionales. Así mismo, desde el análisis de los datos cualitativos, se evidenció que existen esfuerzos aislados por mejorar la coherencia comunicacional, pero no siempre están integrados dentro de una política estratégica común.

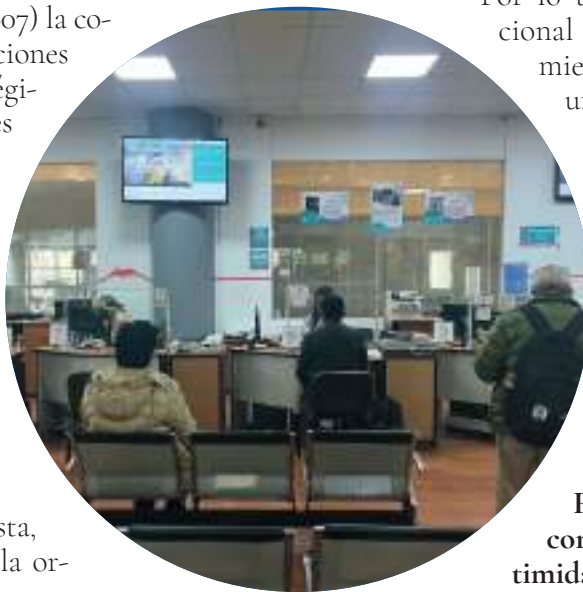
Por ello, surgen dos preguntas: ¿Está el gobierno municipal gestionando una imagen sólida y coherente en la entrega de los servicios y está contribuyendo a una imagen positiva de la institución? ¿Está utilizando canales efectivos de comunicación con los ciudadanos para informar sobre sus servicios y escuchar opiniones y sugerencias?

La respuesta a estas interrogantes es “No”. La falta de una retroalimentación sistemática desde los usuarios hacia los niveles directivos impide ajustar los discursos institucionales en función de la experiencia real.

Por lo tanto, la coherencia institucional del discurso y su comportamiento debe reajustarse como un eje estratégico en la comunicación del GAMLP, solo así podrá fortalecerse una reputación institucional sostenible que no dependa exclusivamente de la estética digital o retórica organizacional, sino que sea refrendada por la experiencia cotidiana del ciudadano.

Reputación institucional: confianza, credibilidad y legitimidad

La reputación es un activo intangible que se construye a lo largo del tiempo y se manifiesta en la percepción que los diferentes públicos tienen sobre el comportamiento, coherencia y valores de la institución. En el contexto del GAMLP, este elemento estratégico se revela, no solo en términos de posicionamiento, sino también en su capacidad de generar confian-



za credibilidad y legitimidad frente a la ciudadanía. Vargas (2023) propuso tres criterios para evaluar la reputación institucional del GAMLP:

a) Confianza ciudadana. Es la primera etapa en la relación entre instituciones públicas y ciudadanos. En el estudio, el gráfico No. 3 resalta que un 64 % de los ciudadanos acuden de manera presencial para la atención y servicios municipales.

Este dato implica que la gente no encuentra otro canal que cumpla con sus expectativas para realizar sus solicitudes, trámites e información que requiere. Sólo el 22 % de los usuarios conocen y utilizan los canales digitales como el portal web LaPaz.bo o la aplicación móvil iGob24/7. Los usuarios comentan que el portal web no cumple sus expectativas y no les genera confianza, y la aplicación móvil mayormente está saturada o no tiene todos los servicios que se buscan.

Desde la perspectiva de los funcionarios, la figura es otra: garantizan que la fiabilidad y funcionamiento de la información y servicios que se ofrecen funcionan al 100 %. Basando su juicio en la calidad de los servicios, la eficiencia en la atención y la coherencia entre los discursos institucionales y la experiencia real. La confianza en este caso, está asociada directamente a la capacidad del gobierno municipal para cumplir con lo que dice y hace, resolver necesidades básicas y mantener canales de comunicación abiertos y efectivos.

b) Credibilidad comunicacional. Se refiere al grado en que los mensajes emitidos por la institución son considerados veraces, consistentes y basados en hechos. Este aspecto está considerado como regular, el estancamiento en los servicios en todas sus modalidades es evidente. Esto también es consecuencia del cambio de funcionarios de manera constante por causas políticas y de cumplimiento de gestión edil.

El entorno digital actual, donde los ciudadanos están expuestos a múltiples fuentes de información y el acceso inmediato a verificar datos, la credibilidad de la organización se ve continuamente desafiada. De ahí la importancia de integrar una estrategia comunicacional sostenible con los procesos de gestión interna

y externa, garantizando la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

c) Legitimidad institucional. Es el reconocimiento que una organización tiene cuando actúa de acuerdo a las normas, valores y expectativas compartidas por su comunidad. Este es un capital que permite mayor eficacia en el desarrollo de sus funciones generando mayor cooperación. Desde esta perspectiva, los canales digitales internos y externos con los que cuenta la organización deben ser cuidadosamente controlados, gestionados y actualizados porque tienen la tarea de mejorar el acceso a la información y servicios para reducir los tiempos de respuesta, se debe reducir la burocracia institucional y mejorar la comunicación GAMLP – ciudadano. Esta misión institucional está descuidada y ello repercute en la legitimidad que la organización debería tener de cara a su comunidad. El anexo No.1 incluye una tabla comparativa de las políticas y lineamientos del GAMLP que refleja que la confianza, credibilidad y legitimidad institucional no están en coherencia con lo que plantea y lo que hace el gobierno municipal.

El impacto de las TIC en la gestión comunicacional del GAMLP

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han transformado profundamente la manera en que las instituciones públicas construyen y gestionan su imagen ante la ciudadanía, en especial durante la pandemia por COVID-19, época en la que fueron herramientas esenciales para la continuidad de la cotidianidad social, laboral, económica y las demás áreas de interacción y transacción social. En el caso del GAMLP, las herramientas digitales no solo cumplen un rol instrumental de difusión, sino que se convierten en plataformas activas para el posicionamiento, la interacción ciudadana y retroalimentación institucional.

Los datos obtenidos por el estudio de Vargas (2023) evidencian que el gobierno municipal ha adoptado múltiples canales digitales (redes sociales, portales web, aplicación móvil y sistemas de atención en línea) que amplían su alcance y contacto con los ciudadanos.

Sin embargo, su funcionalidad no llega al 100 % y este aspecto influye negativamente en su visibilidad institucional y, por lo tanto, incide di-

rectamente en la construcción de una imagen de modernización, eficiencia y cercanía. Esta exposición constante también implica una evaluación continua por parte de los públicos. Como señala Torrico (2010 en Vargas, 2023) el entorno digital está marcado por la inmediatez, la transparencia y la horizontalidad en la comunicación, cualquier inconsistencia entre el mensaje institucional y las acciones concretas es rápidamente detectada y comentada por la ciudadanía, lo que puede reforzar o deteriorar la imagen institucional.

Implicaciones estratégicas para la comunicación institucional

a) Para Vargas (2023) la imagen y reputación corporativas permiten identificar una serie de implicaciones estratégicas, reestructurar y fortalecer la comunicación institucional. La gestión comunicacional no puede limitarse a la emisión de mensajes ni la administración de plataformas, sino que debe consolidarse como un componente transversal de la gestión municipal bajo factores como los que se describe a continuación:

b) La comunicación como política institucional. Uno de los principales desafíos identificados es que, la comunicación debe entenderse como una política estratégica que articula todas las áreas de la institución y orienta el accionar y comportamiento organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos, la misión y visión comunes de legitimidad, confianza, credibilidad y servicio ciudadano. Esto requiere alinear el discurso institucional con las acciones reales, garantizando coherencia narrativa y operativa en todos los niveles del gobierno municipal.

c) Construcción sistémica de imagen y reputación. El estudio de Vargas (2023) confirma que la imagen y reputación no son fenómenos aislados ni responsabilidad exclusiva del área de comunicación, sino el resultado de una interacción permanente entre los procesos internos y la percepción ciudadana. Por tanto, la gestión estratégica de estos activos intangibles debe abordarse de manera sistémica: el talento humano, la infraestructura tecnológica, los protocolos de atención, la capacitación y la conducta organizacional como elementos fundamentales para su mejora.

d) Reconfiguración del vínculo ciudadano-institución. Otro aspecto fundamental, es la necesidad de fortalecer un nuevo tipo de relación entre el gobierno municipal y los ciudadanos, basada en el diálogo, la participación y la empatía institucional. La ciudadanía actual no solo demanda servicios eficientes, sino también instituciones que escuchen, expliquen, respondan y se comprometan. Esto implica construir espacios horizontales de comunicación que refuercen la legitimidad y permitan corregir fallos antes que se conviertan en crisis reputacionales.

e) Integración efectiva de TIC y comunicación. Las TIC no deben verse únicamente como herramientas operativas sino como espacios de interacción simbólica, política y social. Su integración con la estrategia de comunicación exige una planificación más allá del uso de redes sociales, plataformas de servicios, portales web; implica desarrollar sistemas de escucha activa, análisis de datos, métricas para generar una narrativa institucional coherente para cada entorno digital. La apropiación por parte del personal y los usuarios, configura una articulación con la gestión institucional como parte fundamental.

f) Profesionalización y transversalización de la comunicación. El análisis revela la necesidad urgente de profesionalizar la comunicación en el gobierno municipal, dotándola de equipos especializados, herramientas de planificación estratégica y articulación con las unidades organizativas. Todo funcionario comunica, todo servicio genera una experiencia, por esto la comunicación debe ser concebida como un eje estratégico del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y no como un simple apartado de difusión.

De acuerdo a Costa en Fernández, Puentes y Vázquez (2019) la comunicación no debe entenderse solamente en su aspecto técnico o mediático, ni tampoco como una actividad exclusiva de la publicidad o de las relaciones públicas.

La comunicación es hoy el sistema nervioso central que rige la conducta y el funcionamiento de toda organización y de sus relaciones con el entorno y está íntimamente ligada a la estrategia y a la gestión.

CONCLUSIONES

El análisis confirmó que la imagen y reputación del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz no son elementos secundarios, sino activos intangibles estratégicos que inciden directamente en la percepción, credibilidad y capacidad de gobernanza de la institución.

Las acciones y comportamiento comunicacional no son coherentes con la imagen que proyecta a sus públicos (lo que dice como institución), se evidencia una disonancia entre ambas, consecuencia de procesos comunicacionales erráticos que han generado una relación de descontento, desconfianza y baja credibilidad.

La imagen institucional del GAML P se encuentra estancada, no genera una impresión positiva entre sus públicos, situación que afecta a la credibilidad y reconocimiento institucional. Por lo tanto, esta falta de coherencia limita a la institución un reconocimiento sostenible en el largo plazo.

La reputación no se genera desde el discurso institucional, sino desde la experiencia cotidiana del ciudadano con los servicios públicos, particularmente en los puntos de contacto directo con el talento humano del gobierno municipal. Por lo tanto, este atributo está en proceso de construcción y consolidación.

Las TIC han demostrado ser herramientas fundamentales para amplificar, transparentar y agilizar la comunicación institucional. Su integración, más activa a partir de la pandemia en marzo de 2020 en Bolivia, ha mejorado la visibilidad del GAML P, facilitando el acceso a la información pública diversificando los canales de interacción con los ciudadanos.

Sin embargo, la efectividad plena depende de una planificación y gestión estratégica, articulada y centrada en los ciudadanos, que no siempre está consolidada.

El estudio de Vargas (2023) sugiere que la institución tiene las condiciones y las herramientas para evolucionar hacia un modelo de gobierno electrónico, centrado en el ciudadano, basado en datos y capaz de generar vínculos de confianza sostenibles. Para aquello, es imprescindible consolidar un comportamiento organizacional coherente, orientada al servicio, con un entorno digital y con el compromiso de mejora continua.

Finalmente, el gobierno municipal debe integrar a la comunicación como una política pública transversal, articulada con sus objetivos administrativos, tecnológicos y sociales. Esta integración implica fortalecer la comunicación interna, capacitar el personal, alinear discursos y prácticas con herramientas de análisis y planificación a largo plazo.



REFERENCIAS

- CEPAL. (2013). Entre mitos y realidades: TIC, políticas públicas y desarrollo productivo en América Latina. Naciones Unidas.
- CEPAL (2011) El gobierno electrónico en la gestión pública. Santiago – Chile.
- Fernández-Souto, A., Puentes-Rivera, I., Y Vázquez-Gestal, M. (2019). Gestión y profesionalización de las relaciones públicas en las diputaciones provinciales y forales. *Gestión y política pública*, 28(2), 541-568. Epub 30 de mayo de 2020. <https://doi.org/10.29265/gyp.28i2.629>
- Garrido, F. (2017) Comunicación estratégica. Editorial 2000. Barcelona – España.
- Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAML P) (2021a). Modelo de Gobierno Electrónico Innovador. La Paz – Bolivia.
- Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAML P) (2021b). Manual de Operación y Funciones. La Paz – Bolivia.
- Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAML P) (2021c). Modelo Integral de Atención Ciudadana. La Paz – Bolivia.

- Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) (2016). Plan Estratégico Institucional. La Paz – Bolivia.
- Massoni, S. (2007) Teoría de la comunicación estratégica enactiva: un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional. Revista Organizacom: año 16, número 30.
- Rodríguez, A. y Pérez, A (2017) Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento. Revista EAN. Bogotá – Colombia.
- Saladrigas, M. (2005) Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de comunicación social. Canarias – España.
- Silva, M. (2011) Comunicación organizacional y la teoría de la información. Quito – Ecuador.
- Torrice, E. (2010). Comunicación: de las matrices a los enfoques. Primera edición. Quito – Ecuador.
- Torrice, E. (2018) Repertorio estratégico para la investigación comunicacional. Una propuesta. La Paz – Bolivia.
- Vargas, M. (2023) La construcción de la imagen y reputación corporativas desde las TIC en las plataformas integrales de atención ciudadana del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. La Paz – Bolivia.
- Villafañe, J. (2017) Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en. Las organizaciones. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 26. Madrid – España.

Anexo No. 1

Comparativa de lineamientos y políticas del GAMLP	
Políticas y lineamientos para la gestión de atención y servicios	Realidad contextualizada de los servicios municipales
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la infraestructura física y tecnológica para brindar una mejor atención. • Impulsar la modernización e innovación de los servicios brindados a la ciudadanía. • Brindar servicios públicos municipales con calidad, oportunidad y transparencia. • Mejorar la imagen pública y la atención ciudadana. Formar e incentivar el uso de nuevas tecnologías para potenciar la administración electrónica municipal dentro y fuera del GAMLP. • Formar gestores de servicios para la atención ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios municipales tienen la infraestructura pero algunas están desatendidas. • El GAMLP no cumple con la modernización al 100%, aún existen paneles físicos de información y algunas pantallas electrónicas no están funcionando. • La demora, burocracia y desorganización son la realidad constante en la prestación de servicios a los usuarios. • La imagen pública de las plataformas se halla en un estado de estancamiento, y podría afirmarse que es debido al cambio constante de autoridades y funcionarios en la gestión municipal, lo que ha provocado una desaceleración en su evolución. • No se están priorizando las TIC, existen servicios e información que están fuera de funcionamiento, la aplicación iGob24/7 sufre percances constantes y saturación desde su servidor, es necesaria la presencialidad para acceder a los servicios municipales. • La administración de los gestores de servicios no cumple con su formación y son insuficientes para cubrir la demanda ciudadana. Se improvisa en su formación previa con lineamientos generales.

Fuente: Vargas (2023)