

# **Plan Estratégico de Marketing para Área Metropolitana del Valle de Aburrá**

**Consultora**

**Luz Yaneth Giraldo Sánchez**

**Tutora**

**Mery Rocío Palacio Saldarriaga**

**Ingeniera Industrial**

**Especialista en Negocios Internacionales**

**Magister en Dirección de Marketing**

**Institución Universitaria ESUMER**

**Maestría en Mercadeo**

**Medellín, Colombia, 2013**

## Contenido

Lista de Tablas .....	5
Lista de Figuras.....	6
Lista de Gráficos .....	7
Resumen Ejecutivo .....	8
Parte I.....	11
Introducción .....	11
1. La problemática .....	12
2. Objetivos .....	13
2.1. Objetivo general.....	13
2.2 Objetivos específicos .....	13
3. Marco de Referencia .....	14
Parte II.....	18
4. Marco Metodológico.....	18
Parte III .....	26
5. Recolección y compilación de datos.....	26
5.1. Análisis interno .....	26
5.1.1. Revisión documental.....	26
5.1.2. Entrevistas y grupos focales .....	26
5.2. Análisis externo .....	29
5.2.1. Investigación de mercados.....	29

5.2.2. Benchmarking.....	32
5.3. Análisis e interpretación de resultados .....	33
5.3.1 Identificación y descripción de fenómenos de cambio .....	46
5.3.2. Definición de variable y caracterización del estado actual.....	49
5.3.3. Descripción de relaciones entre los fenómenos de cambio .....	66
5.3.4. Priorización de fenómenos de cambio estratégicos .....	68
Parte III .....	70
6. Formulación Ruta de Soluciones .....	70
6.1Estrategia de comunicación interna .....	72
6.2 Estrategia corporativa .....	75
6.3 Estrategia de Movilización social .....	81
7. Modelo de gestión.....	89
7.1 Nivel I: Visión .....	91
7.2 Nivel II: Cadena de valor.....	91
7.3 Nivel III: Estratégico .....	93
7.4 Nivel IV: De soporte.....	95
7.5 Nivel V: Estructura Orgánica.....	97
7.6 Nivel VI: Indicadores.....	103
7.7 Nivel VII: Principios y valores .....	110
8. Agenda para el acompañamiento a la implementación del PEM .....	112
9. Conclusiones y recomendaciones .....	113
10. Presupuesto para la implementación del PEM.....	115
11. Costos de la Consultoría .....	116

12. Fuentes Bibliográficas .....	117
Parte IV .....	119
13. Apéndices.....	119

## Lista de Tablas

Tabla 1: Objetivos de mercado .....	9
Tabla 2: Formulación estratégica.....	24
Tabla 3: Entrevistas realizadas.....	28
Tabla 4: Participación grupos focales .....	29
Tabla 5: Ficha técnica investigación de mercados para el AMVA.....	31
Tabla 6: Planes estratégicos de las áreas metropolitanas de talla mundial seleccionadas para el benchmarking funcional.....	32
Tabla 7: Fenómenos de cambio identificados con la dimensión clima organizacional..	47
Tabla 8: Fenómenos de cambio identificados con la dimensión estrategia institucional	47
Tabla 9: Fenómenos de cambio identificados con la dimensión imagen y posicionamiento .....	48
Tabla 10: Fenómenos de cambio identificados con la dimensión megatendencias.....	49
Tabla 11. Calificación de variables.....	67
Tabla 12: Estrategia de comunicación interna .....	74
Tabla 13: Estrategia corporativa .....	80
Tabla 14: Estrategia de movilización social .....	88
Tabla 15: Roles/responsabilidades.....	102
Tabla 16: Sistema de indicadores .....	109
Tabla 17: Agenda de acompañamiento.....	112
Tabla 18: presupuesto para implementación de estrategias.....	115

## Lista de Figuras

Figura 1: Estructura orgánica del AMVA.....	15
Figura 2: Diseño metodológico.....	18
Figura 3: Cuestionario para la realización de encuesta AMVA .....	30
Figura 4: Estructura orgánica del área de comunicaciones del AMVA .....	35
Figura 5: Modelo estratégico de comunicaciones - AMVA .....	35
Figura 6: Visiones áreas metropolitanas Vs Megatendencias.....	42
Figura 7: Líneas estratégicas de las áreas metropolitanas Vs Megatendencias .....	43
Figura 8: Análisis estructural .....	68
Figura 9: Diseño estratégico .....	72
Figura 10: Modelo de gestión .....	90
Figura 11: Visión .....	91
Figura 12: Cadena de valor .....	91
Figura 13: Procesos estratégicos .....	93
Figura 14: Procesos de soporte .....	95
Figura 15: Estructura orgánica.....	97
Figura 16: Organigrama propuesto .....	98
Figura 17: Indicadores .....	103
Figura 18: Principios y valores .....	110

### Lista de Gráficos

Gráfico 1: ¿Sabe usted que es el Área Metropolitana del Valle De Aburrá? .....	38
Gráfico 2: Reconocimiento del AMVA por municipio .....	38
Gráfico 3: ¿Su percepción frente al Área Metropolitana del Valle De Aburrá es? .....	39
Gráfico 4: Percepción del AMVA por municipios .....	39
Gráfico 5. ¿Porque recuerda el Área Metropolitana Del Valle De Aburrá? .....	40
Gráfico 6. ¿Por qué medios se ha enterado del Área Metropolitana del Valle De Aburrá? .....	41

## **Resumen Ejecutivo**

El Área Metropolitana del Valle de Aburrá- AMVA- es una entidad administrativa de derecho público que asocia a 9 de los 10 municipios que conforman el Valle de Aburrá. En la actualidad está integrada por los municipios de Medellín (como ciudad núcleo), Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Caldas, fue creada mediante Ordenanza Departamental N° 34 de noviembre 27 de 1980, para la promoción, planificación y coordinación del desarrollo conjunto y la prestación de servicios de los municipios que la conformaron.

Tiene como misión liderar el desarrollo sostenible del Valle de Aburrá mediante la articulación de la sociedad metropolitana y su entorno; su visión es ser una región articulada, con oportunidades de desarrollo sostenible para todos sus habitantes, altos niveles de calidad de vida, con una ciudadanía responsable y participativa, que cree y confía en sus instituciones.

En la actualidad la Institución no ha logrado los niveles de reconocimiento esperados entre los habitantes del Valle de Aburrá, evidenciando en su ejercicio comunicacional desarticulación de los mensajes, particularización de la estrategia por proyectos y ámbitos de acción de la entidad, entre otros, que impiden el fortalecimiento de una estrategia de carácter corporativo. De manera general puede decirse que el AMVA pierde legitimidad y protagonismo en los diferentes eventos y piezas comunicacionales diseñadas, además de que su ejercicio informativo y de rendición de cuentas a nivel de programas y proyectos es netamente operativo y desligado del propósito estratégico lo cual, generó la necesidad de realizar de manera técnica y formal el diagnóstico situacional de la institución AMVA y la formulación del Plan Estratégico de Marketing - PEM, ajustado a las necesidades de la organización y del mercado.



Se utilizó el modelo de análisis estructural, como modelo central, adoptando una visión global y sistemática desde el enfoque de marketing en la organización y la descripción del sistema con la ayuda de diferentes instrumentos y técnicas de recopilación y análisis e información como: análisis de fuentes bibliográficas, entrevistas, grupos focales, encuestas y benchmarking de áreas metropolitana.

Se identificaron diferentes tipos de variables para la realización de la mezcla de mercado o formulación estratégica. Estas variables son:

- Variable objetivo: Imagen y posicionamiento
- Variables claves: direccionamiento estratégico organizacional, Direccionamiento estratégico de la oficina de comunicaciones y Gestión del conocimiento
- Variables determinantes: modelo de comunicación pública
- Variables palanca: modelos de contratación, clima organizacional y estructura del área de Comunicaciones
- Variables resultado: Atención al cliente interno y externo, Eventos programáticos y de gestión y medios de comunicación externos.

La ruta de soluciones propuesta se concentra en desarrollar tres grandes estrategias y la identificación de los procesos generadores de valor para dar cumplimiento a 4 grandes objetivos de mercado que se observan en la Tabla 1

% DE RECONOCIMIENTO DEL AMVA	PERCEPCIÓN	PARTICIPACIÓN	PRODUCTOS*/ ATRACTIVOS*
En el 2015 el AMVA es la quinta entidad pública más reconocida pasando de un 26,5% en el 2012, a un 85%.	La percepción positiva del AMVA al 2015 está por encima del 97%	El AMVA logra una participación de públicos objetivos en sus eventos del 70% durante la implementación del Plan.	El 80% de los usuarios de los productos y/o atractivos de la entidad AMVA los identifican como gestión de la misma

**Tabla 1: Objetivos de mercado**

*Fuente: Elaboración propia*

Para cumplir estos objetivos se definieron 3 grandes estrategias que concentrarán los esfuerzos del área de marketing y comunicaciones del AMVA:

- Comunicación interna
- Comunicación corporativa
- Comunicación para la movilización social

Y tres procesos generadores de valor:

- Identificación de necesidades
- Comunicación interna y externa
- Gestión del conocimiento

Es preciso resaltar que la *gestión de conocimiento* al interior del AMVA permitirá el desarrollo exitoso de las estrategias propuestas para alcanzar un mayor reconocimiento de la entidad entre los habitantes de los municipios que la conforman, partiendo de formalizar los procesos de es el canal más directo de comunicación con la comunidad.

Uno de los grandes cambios propuestos para la Entidad con el PEM es la estructura orgánica y la orientación a procesos estratégicos y generadores de valor para la organización.

El costo total para la implementación del PEM es de (\$1.194.300.000) mil ciento noventa y cuatro millones trescientos mil pesos, durante el primer año, los dos años siguientes se reajustará el presupuesto acorde a la necesidad.

## **Parte I**

### **Introducción**

Tomando como referentes principales el Plan Integral de Desarrollo Metropolitano – “Metrópoli 2008-2020” el cual establece un marco estratégico general con visión metropolitana y regional integrada para los municipios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá-AMVA; el Plan de Gestión, 2012-2015 “Pura vida”; y la Política y Modelo de Comunicación Pública; se inicia la formulación del Plan Estratégico de Marketing (PEM). En este informe se detallan los avances correspondientes a las Fases I y II, correspondientes a la realización del Análisis interno y externo de la estrategia comunicacional actual del AMVA y la formulación de estrategias para el posicionamiento de la Entidad.

Durante la Fase I, se han desarrollado diferentes actividades con el propósito de:

- Conocer a fondo el funcionamiento y la estrategia implementada por el área de comunicaciones.
- Identificar y priorizar variables de orden estratégico.
- Emitir un dictamen situacional.

La Fase inicial de diagnóstico se realizó basada en la técnica de análisis estructural, que permite adoptar una visión global y sistemática desde el enfoque de marketing en la organización y se convierte en insumo fundamental para la formulación de estrategias de posicionamiento del AMVA.

La Fase II de formulación estratégica que comprende: la identificación de objetivos de mercado, la formulación de estrategias de posicionamiento, la identificación de actividades, tiempos y responsables y el diseño de un modelo de gestión. Esta fase se desarrolló posterior a la validación, tanto del diagnóstico como de las variables priorizadas con el equipo de comunicaciones y la dirección del AMVA.

## 1. La problemática

La pérdida de protagonismo del AMVA en la realización de eventos, elaboración de piezas publicitarias y comunicacionales, el poco reconocimiento de la gestión que realiza entre los habitantes del Valle de Aburrá, son entre otros, temas de preocupación para la dirección actual de la Entidad, pues la Institución no ha logrado los niveles de reconocimiento esperados y evidencia en su ejercicio comunicacional desarticulación en los mensajes emitidos, particularización de la estrategia por proyectos y ámbitos de acción, además de un ejercicio informativo alejado de sus planteamientos estratégicos.

En la actualidad el AMVA carece de una herramienta de gestión administrativa, que ayude a la consolidación de una visión holística de la organización y permita proyectar la imagen institucional deseada de manera eficiente teniendo en cuenta el papel de la comunicación pública dentro de este ejercicio, pues esta debe trascender la transmisión de un mensaje, a la puesta en común de una gestión teniendo en cuenta que: “La comunicación en entidades públicas es un concepto y herramienta para la construcción democrática de la sociedad...” (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, 2004).

La estructura orgánica con la que hoy cuenta el área de Comunicaciones responde a los ámbitos de acción del AMVA de manera fraccionada y sin una orientación estratégica y mercadológica que logre articular la necesidad de posicionamiento de la entidad y los lineamientos dados por la comunicación pública.

Esta consultoría se realizó en equipo con el personal del área de comunicaciones del AMVA

## 2. Objetivos

### *2.1. Objetivo general*

Realizar el diagnóstico situacional de la institución AMVA y diseñar un Plan estratégico de marketing, adecuado a las necesidades de la organización y del mercado.

### *2.2 Objetivos específicos*

- Analizar el entorno interno y externo que afecta el desempeño de la organización en el mercado
- Realizar benchmarking funcional orientado a identificar buenas prácticas para el posicionamiento organizacional
- Identificar los principales problemas presentes en la organización y su prioridad de solución, desde el enfoque de mercadeo.
- Diseñar las estrategias de marketing
- Construir el modelo de gestión organizacional, que permita evaluar, ajustar, planear, implementar y establecer los costos del Plan Estratégico de Marketing para la organización incluido el diseño del plan de mejoramiento y desarrollo.
- Establecer los costos para la implementación de las soluciones diseñadas

- Socialización de hallazgos con el personal de la organización

### **3. Marco de Referencia**

El Área Metropolitana del Valle de Aburrá es una entidad administrativa de derecho público que asocia a 9 de los 10 municipios que conforman el Valle de Aburrá. En la actualidad está integrada por los municipios de Medellín (como ciudad núcleo), Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Caldas; como entidad político administrativa atiende sus funciones desde las leyes 152 y 128 de 1994. Actualmente cumple las siguientes funciones:

- Planificar el territorio puesto bajo su jurisdicción.
- Ser autoridad ambiental en la zona urbana de los municipios que la conforman.
- Ser autoridad de transporte masivo y metropolitano.
- Ejecutar obras de interés metropolitano.

El AMVA se rige bajo los principios de Desarrollo con equidad, Pluralidad y Sostenibilidad. Tiene como visión ser “una región articulada, con oportunidades de desarrollo sostenible para todos sus habitantes, altos niveles de calidad de vida, con una ciudadanía responsable y participativa, que cree y confía en sus instituciones (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2007). Su estructura orgánica está representada en la Ilustración 1.

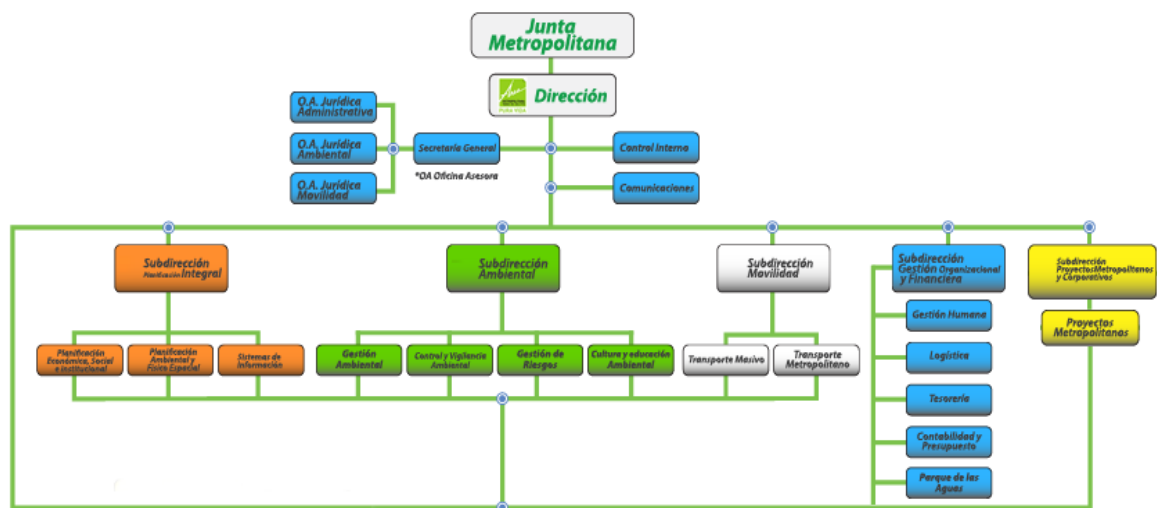


Figura1: Estructura orgánica del AMVA

Fuente: <http://www.aredigital.gov.co/institucional/Paginas/organigrama.aspx>

El área de comunicaciones, depende de manera directa de la Dirección del AMVA; cuenta con un equipo técnico y profesional que da respuesta a los temas de movilidad, medio ambiente, planeación, proyectos, comunicación interna, temas administrativos, de diseño, prensa y publicidad. En total son 13 funcionarios, de los cuales tan solo 3, incluido el jefe de comunicaciones, son vinculados directamente. El ejercicio comunicacional del

AMVA adopta el Modelo de Comunicación Pública y crea las “Políticas de Comunicación Pública, Organizacional e Informativa del Área Metropolitana del Valle de Aburrá”<sup>1</sup>.

Desde el aspecto contractual en el área de comunicaciones se generan dificultades por los “tiempos de la contratación pública”, los cuales no responden a la dinámica permanente de la entidad, sus programas actividades y proyectos, generando desconexión en temas de campaña, retraso en la elaboración de piezas y en la generación oportuna de información.

Entre las situaciones que se manifiestan como complejas, además de los temas de oportunidad, y contratación, están:

- El nivel de impacto y reconocimiento que tiene el AMVA en los habitantes de los municipios que la conforman.
- El manejo de una comunicación cercana y amigable con la gente, lo cual es una apuesta de la Dirección actual del AMVA para aumentar el reconocimiento y ubicarse entre las entidades mejor percibidas por los ciudadanos metropolitanos.

Con los acercamientos realizados previamente a la construcción de esta propuesta de consultoría se evidencia desde el área de comunicaciones un ejercicio en mayor proporción informativo que estratégico para los intereses de la entidad, una gran desarticulación en la comunicación impartida desde las subdirecciones y poco control de esas acciones desde la jefatura de Comunicaciones. A pesar de contar con el “Plan Metròpoli”, un plan de gestión 2012-2015 “Pura Vida” y el Plan Estratégico de Comunicacional, así como otros instrumentos como guía de su accionar: los manuales de imagen, eventos y protocolo, relación con medios de comunicación y campañas publicitarias.

---

<sup>1</sup> Directrices y políticas que le permitan hacer más expedita la labor comunicacional, la comprensión de los mensajes y por ende, el mayor reconocimiento y posicionamiento institucional, cumpliendo con la normatividad que sobre la comunicación y publicidad se tiene establecida para las Entidades públicas y oficiales.



También es importante resaltar que el componente comunicacional podría decirse que cuenta con dos presupuestos, uno general para el área de comunicaciones y uno por proyecto asignado al componente comunicacional, lo cual da facilidad de maniobra y respuesta a los requerimientos de piezas, eventos y material comunicacional en general.

A pesar del recurso humano, tecnológico y presupuestal, hoy existe la sensación generalizada en la Entidad de no estar comunicando de la mejor manera y por ello requieren de una orientación estratégica que la lleve a posicionarse en la mente de los ciudadanos del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, como una entidad líder y apreciada por su gestión. Para ello se requiere de un acompañamiento desde la consultoría, que permita la construcción participativa y estratégica de un Plan de Marketing para la Entidad y el acompañamiento en su implementación, que garantice que no se quede como un documento más de orientación, sino que se convierta realmente en una herramienta poderosa de acercamiento y posicionamiento con sus públicos objetivos.

## Parte II

### 4. Marco Metodológico

La intervención de la consultoría se realizó en tres fases diferentes abordadas de manera secuencial, cada una de ellas está compuesta por actividades diferentes que han permitido obtener la información necesaria y el logro de los propósitos establecidos. En la Fase I, se desarrolló el análisis interno y externo de la organización desde la perspectiva del marketing, permitiendo tener los elementos suficientes para la identificación de variables estratégicas que dan paso a la Fase II, en la cual se formularon las estrategias de marketing y se estableció el modelo de gestión para su implementación. Como Fase final está se prevé la implementación que comprende actividades de socialización y acompañamiento del PEM en la organización.

El proceso de intervención de la consultoría se presenta en la Figura 1, y se detalla a continuación:



*Figura 2: Diseño metodológico*

*Fuente: Elaboración propia*

**Fase I:**

Para la realización del diagnóstico se utilizaron diferentes técnicas y herramientas de investigación como:

- Revisión documental: bajo esta técnica se abordaron diferentes fuentes escritas internas y externas a la organización que permitieron tener un panorama más claro sobre la orientación estratégica del AMVA y el funcionamiento en particular de área de comunicaciones como documentos legales, trabajos escritos, planes estratégicos y operativos, organigramas, modelos, manuales, entre otros. Para la realización de esta revisión se desarrollaron 2 instrumentos de análisis. Ver Apéndice A
- La Matriz de Análisis N° 1: orientada a determinar los niveles de coherencia, pertinencia y viabilidad de los temas y acciones propuestas a la luz del planteamiento misional del AMVA, en la cual se consignan elementos claves identificados durante la revisión del documento.
- La Ficha de Revisión Bibliográfica que permitió el acceso fácil a la información y soporta las definiciones estratégicas que se realizaron a lo largo de la construcción del PEM. Ver apéndice A: Instrumentos de análisis bibliográfico
- Entrevistas: permitieron obtener información mediante una conversación formal semiestructurada con actores claves al interior de la organización, para lo cual se dispuso de una guía elaborada previamente para orientar la conversación sobre los temas relevantes para el desarrollo del proyecto, establecer relaciones entre la información obtenida con anterioridad, y los relatos y experiencias de los entrevistados. Luego de realizadas las entrevistas, fue procesada toda la información obtenida y registrada tanto en apuntes como en audio las cuales tienen carácter confidencial y se realizaron previa autorización del entrevistado con una duración de 45 minutos aproximadamente de manera individual. La información fue

consolidada y complementa la identificación de variables iniciada con la revisión documental. Ver Apéndice B: Guía para la realización de entrevistas

- Grupos focales: como técnica de recopilación de información cualitativa se orienta bajo una guía metodológica que contiene tanto los *planteamientos estratégico del AMVA*, como los *Instrumentos de análisis de información para grupo focal*, permitiendo así la unidad de criterios al recopilar, ordenar y priorizar la información obtenida.

La guía para la realización del grupo focal contiene:

- objetivo general del diagnóstico
- Objetivos específicos de la actividad
- Identificación del equipo profesional
- Nombre de los participantes
- Preguntas orientadoras
- Pautas de chequeo y evaluación para la realización del grupo focal la cual se consigna toda la información obtenida de los grupos y su respectivo análisis.

La matriz de análisis contiene:

- Introducción con observaciones generales de la actividad, lugar, hora y fecha de la reunión; número de personas presentes, sexo de los presentes (mujeres y hombres) y duración.

- Narración breve de las respuestas de los asistentes acorde al orden de las preguntas orientadoras
  - Conclusiones relevantes de interés para el estudio que se está llevando a cabo.
  - Recomendaciones con base en los resultados obtenidos en el desarrollo del grupo focal. Ver Apéndice C: Guías para la realización de grupos focales
- Investigación de mercado: Se realizó una investigación de mercado de carácter cuantitativo, utilizando como técnica la encuesta cara a cara, ajustándose a los tiempos y recursos disponibles, así como al tipo de información requerida por la entidad.

Para realizar la investigación se siguieron los siguientes pasos:

- Determinación de la población
  - Definición del tamaño de muestra
  - Elección y diseño de instrumento
  - Procesamiento y análisis estadístico de la información
  - Discusión de los resultados.
- Benchmarking: Entendiendo el benchmarking como un proceso continuo y sistemático, cuya finalidad es el establecimiento e identificación de las áreas importantes (factores críticos de éxito) para comparar su propia eficiencia con aquellas empresas u organizaciones que representan lo que puede denominarse excelencia (Guinarti Sola, 2012), se tomó en esta fase de diagnóstico como herramienta de observación para identificar las buenas prácticas en temas de comunicación y marketing de algunas áreas metropolitanas de talla mundial que

pueden servir al AMVA como referentes en su orientación estratégica y acciones de posicionamiento. Las áreas metropolitanas analizadas conservan similitud con el AMVA y permiten ser rastreadas a través de sus web sites y en general a través de la internet, bajo unos ámbitos de análisis definidos con anterioridad y que corresponden a la orientación estratégica, productos y ámbitos de la comunicación pública. Para recopilación y análisis de información se utilizó la Matriz de análisis # 2: Áreas Metropolitanas de talla Mundial. Ver Apéndice D: Matriz de análisis para realización del benchmarking

- Dictamen situacional y priorización de variables estratégicas: para este análisis se utilizó la técnica de análisis estructural o Método MIMAC que busca describir un sistema con la ayuda de una matriz que conecta los diferentes componentes del sistema, permite agrupar los resultados arrojados por el análisis interno y externo mediante una reducción de la complejidad del sistema a puntos. Para la aplicación de este método se construye un listado de variables identificadas, la descripción de las relaciones entre las diferentes variables según su motricidad<sup>2</sup> y dependencia<sup>3</sup> y la identificación de variables claves. (Guzmán Vásquez, Malaver Rojas, & Rivera Rodríguez, 2013). La priorización de fenómenos estratégicos consiste en la ubicación de los fenómenos de cambio en términos de motricidad y de dependencia con el propósito de definir si el papel que juegan son claves, determinantes, de resultado, de palanca u objetivo, y así conocer cuáles son esenciales para la evolución del Plan Estratégico de Mercadeo.

La jerarquización de las variables en los diferentes cuadrantes permitió confirmar la importancia de ciertos fenómenos de cambio, y a la vez reconocido variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel protagónico en el Plan Estratégico de Mercadeo.

---

<sup>2</sup> Capacidad de incidir en otras variables o fenómenos identificados

<sup>3</sup> La relación que se tiene de ser influenciada por la ocurrencia de otros fenómenos de cambio

Los instrumentos utilizados para el análisis estructural y priorización de variables son:

- La matriz de calificación de variables
- Plano de análisis estructural. Ver Apéndice 5: Matriz de análisis estructural

## **Fase II: Formulación Estratégica**

Esta fase tuvo inicio, culminado el análisis estructural. En ella se retomaron las variables identificadas como objetivos, claves, palanca y de resultado para proceder a la formulación de estrategia, acciones y actividades. En la construcción de estrategias de marketing se usó la Matriz de formulación estratégica, un instrumento de elaboración propia que permitió mantener la relación directa y coherencia entre los propósitos misionales del AMVA, objetivos de mercado propuestos, estrategias, acciones, actividades, responsables y tiempos en su respectivo orden, como puede observarse en la Tabla 1.

<b>OBJETIVOS DE MERCADO</b>		
<b>ESTRATEGIA</b>		
<b>PROPÓSITO ESTRATÉGICO</b>		
<b>ACCIÓN #</b>		
<b>ACTIVIDAD:</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>

*Tabla 2: Formulación estratégica*

*Fuente: Elaboración propia*

Una de las herramientas gerenciales que responde al propósito de facilitar y cumplir con el PEM es el Modelo de Gestión, el cual permite la materialización de la estrategia. Son varios los pilares del modelo que se deben considerar: La Plataforma Estratégica, la identificación de procesos, la estructura organizacional y el sistema de indicadores. Busca que la concepción sea totalmente alineada y coherente con las directrices institucionales. El carácter misional, visional y el enfoque comunicacional del AMVA es lo que le da piso a toda la plataforma estratégica, punto de partida del diseño del modelo de gestión. Importante es también considerar las raíces que sostienen al proceso: los principios y valores. Sin esta plataforma estratégica, no se tendría la columna estratégica debida.



El paso siguiente, la cadena de valor, está relacionado con los pilares estratégicos (misionales, visionales, enfoque) y con las raíces –principios y valores-; se desagrega en: componentes de carácter estratégico y aquellos de soporte. Los primeros muestran de manera ordenada, lógica y secuencial la manera como se acumula el beneficio del reconocimiento y posicionamiento del PEM; los segundos, los de soporte, actúan de manera transversal y permiten el sustento de las acciones acumuladoras de valor.

En la estructura orgánica se reflejan los diferentes procesos configurados en la cadena de valor, tanto los estratégicos como los de soporte y los de carácter o de raíz (principios y valores). En este punto se establecen la estructura, los roles, las responsabilidades y los perfiles de las personas que lideraran cada proceso.

Y finalmente, los indicadores de gestión permiten definir una batería que sirve para medir la manera como se está desarrollando la estrategia, la manera cómo evolucionan los proyectos y la forma como se lleva a cabo las actividades.

### **Fase III: Implementación**

Esta fase se aborda desde la socialización del PEM y el Modelo de Gestión propuesto, se basa en el acompañamiento programado y el entrenamiento para la implementación de la estrategia, concertado con los directivos del AMVA, haciendo un especial énfasis en el equipo del área de comunicaciones.

### **Parte III**

## **5. Recolección y compilación de datos**

### ***5.1. Análisis interno***

#### *5.1.1. Revisión documental*

En total se revisaron 33 fuentes secundarias consideradas pertinentes para la comprensión y análisis del funcionamiento actual de la dirección de comunicaciones y la implementación de su estrategia de posicionamiento para el AMVA. Estas fuentes fueron analizadas y discutidas por el equipo interdisciplinario encargado de formular el PEM para el AMVA y de los cuales se han extraído elementos claves para la elaboración del dictamen situacional. Para facilitar su comprensión fueron agrupados por afinidad temática de la siguiente manera:

- Normatividad, resoluciones y políticas públicas
- Planes Estratégicos, manuales, planes operativos e Informes de gestión
- Piezas publicitarias y presentaciones
- Estudios de mercado y bases de datos

#### *5.1.2. Entrevistas y grupos focales*

Se contactaron en total 50 personas de la estructura interna del AMVA mediante entrevistas y grupos focales, con el propósito de determinar su conocimiento y ejercicio práctico de los aspectos misionales de la Entidad como aporte al posicionamiento de la misma tanto en su público interno como externo.

### *Entrevistas*

Los actores seleccionados para realizar la entrevista fueron determinados según el nivel de incidencia en la orientación y desarrollo de campañas publicitarias, piezas comunicacionales y/o responsabilidad directa de contacto con el público externo. Participaron en esta actividad:

- Subdirectores.
- Comunicadores de subdirección.
- Líderes de programa.
- Jefes de área.
- Auxiliares administrativos.
- Secretaria general.
- Personal de servicios administrativos.

Las entrevistas fueron grabadas con autorización del entrevistados y transcritas en su totalidad, para facilitar su análisis y posterior consolidación de información. En la Tabla 3, se detalla la participación por áreas y/o dependencias en la realización de entrevistas

Técnica	Cantidad	Participantes	Cargo/Dependencia
ENTREVISTA	1	Beatriz Villa	Comunicaciones internas
	2	Paulina Zapata	Gestoría
	3	Paula González	Comunicadora de Subdirección Ambiental
	4	Hugo Villa	Comunicador de Subdirección Movilidad
	5	Natalia Echeverry	Comunicaciones
	6	Libardo García	Comunicador de Subdirección Proyectos
	7	Luz Yaneth Martínez	Líder del Parque de las Aguas
	8	Ángela María Campillo	Secretaría General
	9	Norlis Henao	Coordinadora de oficina servicio al cliente
	10	Lina María Hincapie	Jefe Control Interno
	11	Victor Vélez	Centro de Atención y valoración de Fauna CAV
	12	Francisco Zapata	Subdirector de Planeación integral
	13	Gloria Amparo Alzate	Subdirectora Ambiental
	14	Juan Esteban Martínez	Subdirector de Movilidad
	15	Hernán Dario Elejade	Subdirector Organizacional y Financiero

**Tabla 3: Entrevistas realizadas**

Fuente: Elaboración propia

Ver Apéndice B: Entrevistas

### Grupos Focales

En la realización de los grupos focales participaron al menos tres integrantes del equipo técnico de ESUMER, cumpliendo los roles de moderador, observador y asistente, garantizando así la obtención de la mayor cantidad de información pertinente para la consolidación del diagnóstico.

Para el registro de la información se grabaron todos los encuentros con el consentimiento de los asistentes y se garantizó la confidencialidad de las mismas. En la Tabla 4, se detallan la participación por cargo y/o dependencia.

Técnica	Cantidad	# Participantes	Cargo/Dependencia
GRUPO FOCAL	1	6	Recepcionistas, vigilantes, personal de administración
	2	7	Secretaria ejecutiva y auxiliares administrativos(as)
	3	3	PQR'S
	4	10	Profesionales universitarios
	5	9	Líderes
			35

**Tabla 4: Participación grupos focales**

**Fuente:** *Elaboración propia*

*Ver Apéndice C: Grupos focales*

## **5.2. Análisis externo**

### **5.2.1. Investigación de mercados**

Se realizó una investigación de tipo cuantitativo orientada a identificar los niveles de reconocimiento y recordación del AMVA, entre los habitantes de los municipios que la conforman. Se definió como técnica la realización de encuestas pues se ajustaba a los tiempos y recursos disponibles así como al tipo de información requerida por la Entidad, respondiendo al cuestionario que se observa en la Figura 3

Nombre (opcional): \_\_\_\_\_ Sexo M  F

Teléfono fijo (opcional): \_\_\_\_\_ Celular (opcional) \_\_\_\_\_ Municipio (Habita): \_\_\_\_\_

1-¿Sabe usted que es el Area Metropolitana del Valle De Aburrá?

Dependencia de la Alcaldía de Medellín  Organismo de control  Asociación de Municipios   
 Municipios cercanos a Medellín  Otros  ¿Cuál? \_\_\_\_\_ NS/NR

2. ¿Por qué medios se ha enterado del Área Metropolitana del Valle De Aburrá?

Medios impresos  TV  Radio  Prensa  Internet   
 Vallas  Eventos  Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_ NS/NR

3. ¿Porque recuerda el Área Metropolitana Del Valle De Aburrá?

Imagen  Programas y/o proyectos  Obras de infraestructura   
 Eventos  Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_ NS/NR

4. ¿Su percepción frente al Area Metropolitana del Valle De Aburrá es?

Positiva  Negativa  NS-NR

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Figura 3: Cuestionario para la realización de encuesta AMVA**

Fuente: Elaboración propia

La ficha técnica de la investigación se encuentra en la Tabla 5.

<b>EMPRESA CONTRATANTE:</b>					Entidad Área Metropolitana del Valle de Aburrá			
<b>EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:</b>					Institución Universitaria Esumer			
<b>REFERENCIA DEL ESTUDIO:</b>					Evaluación de reconocimiento y recordación de la entidad Área Metropolitana del Valle de Aburrá			
<b>NATURALEZA DEL ESTUDIO:</b>					Cuantitativa			
<b>TÉCNICA:</b>					Encuestas			
<b>DISEÑO MUESTRAL:</b>								
<b>Universo</b>					Ciudadanos del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, excepto el Municipio de Envigado			
					<b>Marco Muestral</b>			
<b>Tamaño de la muestra</b>								
<b>MEDEL LÍN</b>	<b>BARBOSA</b>	<b>BELLO</b>	<b>CALDAS</b>	<b>GIRARDOTA</b>	<b>ITAGUÍ</b>	<b>SABANETRA</b>	<b>ESTRELLA</b>	<b>COPACABANA</b>
104	48	51	49	51	56	52	50	49
<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:</b>					11 – 12 de octubre de 2012			

**Tabla 5: Ficha técnica investigación de mercados para el AMVA**

Fuente: Elaboración propia

Ver Apéndice A: Encuestas

### 5.2.2. Benchmarking

De las áreas metropolitanas revisadas inicialmente se seleccionan 7.

Los ámbitos definidos para este análisis fueron:

- Estratégico
- Corporativo
- Movilización Social
- Informativo
- Organizacional
- Productos

Las áreas metropolitanas analizadas fueron: Barcelona, Bilbao, Caracas, Madrid, Irapuato-Salamanca, Monterrey y Rosario; su análisis se inició partiendo de la revisión de sus planes estratégicos, nombrados en la Tabla 6.

ÁREA/METROPOLI/REGIÓN	LOGO
Área Metropolitana del Valle de Aburrá	
Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona	
Bilbao Metropolitano 2030	
Plan Estratégico Caracas Metropolitano 2020	
Futuro Ciudad Madrid 2020	
Zona Metropolitana Irapuato-Salamanca	
Visión Metropolitana: Monterrey 2030	
Plan Rosario Metropolitana Estrategias 2018	

**Tabla 6: Planes estratégicos de las áreas metropolitanas de talla mundial seleccionadas para el benchmarking funcional**

Fuente: Elaboración propia



### *5.3. Análisis e interpretación de resultados*

#### *Hallazgos revisión bibliográfica*

Teniendo en cuenta que el Área Metropolitana del Valle de Aburrá es una entidad administrativa de derecho público que asocia a 9 de los 10 municipios que conforman el Valle de Aburrá (Medellín-ciudad núcleo, Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Caldas); tiene como visión ser “una región articulada, con oportunidades de desarrollo sostenible para todos sus habitantes, altos niveles de calidad de vida, con una ciudadanía responsable y participativa, que cree y confía en sus instituciones (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2007); atiende funciones de planificación territorial como entidad político administrativa según las leyes 152 y 128 de 1994 (Congreso de Colombia, 1994) tales como: ser autoridad ambiental en la zona urbana de los municipios que la conforman, ser autoridad de transporte masivo y metropolitano, ejecutar obras de interés metropolitano y estar regida bajo los principios de Desarrollo con equidad, pluralidad y sostenibilidad; se encontró que:

- Tanto las leyes que rigen el AMVA como sus planteamientos estratégicos conservan una línea de orientación similar a las propuestas por las metrópolis de talla mundial, que se detallarán más adelante como parte del benchmarking funcional realizado, sin embargo en la formulación y desarrollo de sus planes de gestión y operativos se pierde el “vuelo”, convertidos en proyectos de bajo alcance y por consiguiente de bajo impacto para los retos vigentes y de futuro.
- En los temas de planificación y gestión, el AMVA, cuenta con diferentes instrumentos como: el Plan Metrópoli 2008-2020 “Hacia la integración regional sostenible”; el Plan de Gestión 2012-2015 “Pura Vida”; el Plan Estratégico Ambiental Metropolitano; el Plan de Movilidad y el Plan de Ordenamiento Territorial Metropolitano; los cuales exponen con claridad las acciones y proyectos,

sin embargo no hay una orientación clara de cómo lograr a través de estas acciones, el posicionamiento de la Entidad, ni se evidencian en estos planes elementos comunicacionales de orden estratégico, propuestos desde el modelo de comunicación pública adoptados por el AMVA.

- También como instrumentos orientadores el área de comunicaciones cuenta con diferentes manuales (identidad corporativa, eventos y protocolo, campañas, relación con los medios de comunicación), los cuales plantean el deber ser, sin embargo su aplicación rigurosa no se evidencia en su totalidad en las diferentes acciones comunicacionales emprendidas por el AMVA.
- El AMVA adopta el Modelo de Comunicación Pública y crea las “Políticas de comunicación pública, organizacional e informativa del Área Metropolitana del Valle de Aburrá”<sup>4</sup>, lo cual se refleja en el Plan Estratégico de Comunicaciones, aunque no en la estructura orgánica que lo soporta como se evidencia en las figuras 4 y 5.

---

<sup>4</sup> Directrices y políticas que le permitan hacer más expedita la labor comunicacional, la comprensión de los mensajes y por ende, el mayor reconocimiento y posicionamiento institucional, cumpliendo con la normatividad que sobre la comunicación y publicidad se tiene establecida para las Entidades públicas y oficiales.

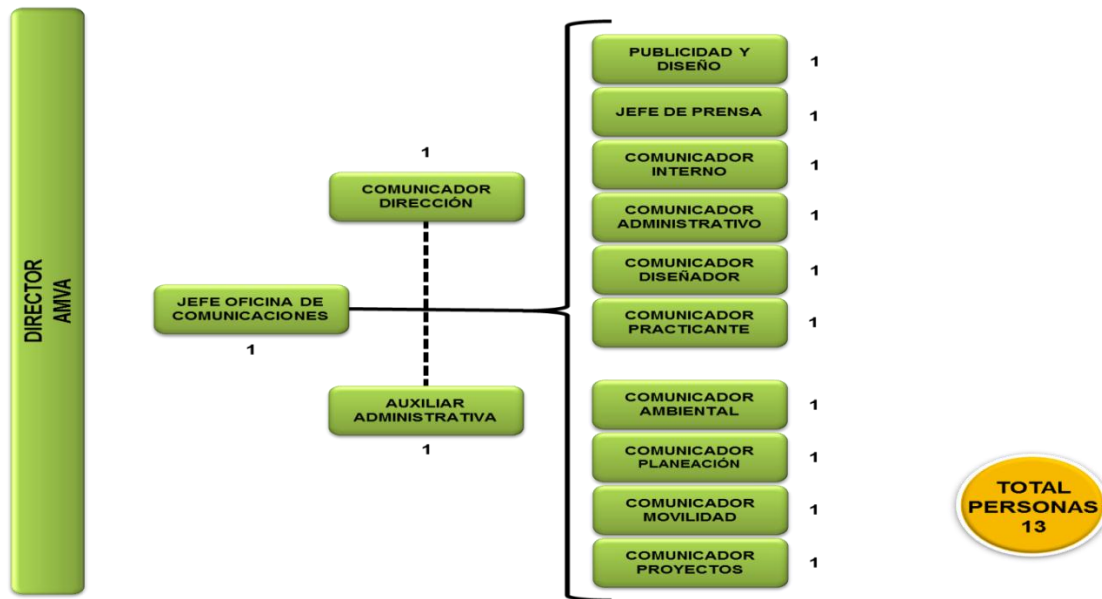


Figura 4: Estructura orgánica del área de comunicaciones del AMVA

Fuente: Oficina de Comunicaciones AMVA



Figura 5: Modelo estratégico de comunicaciones - AMVA

Fuente: Entidad Área Metropolitana del Valle de Aburrá

- Llama la atención, una estructura orgánica y funcional dada por los ámbitos de acción del AMVA (planeación, ambiental, movilidad, proyectos metropolitanos), mas no, una estructura orgánica que soporte las líneas estratégicas definidas para el ejercicio comunicacional de la entidad correspondiente a los ámbitos de la comunicación pública (movilización social, información, corporativo y organizacional).
- EL equipo técnico y profesional del área de comunicaciones da respuesta a los temas de movilidad, medio ambiente, planeación, proyectos, comunicación interna, temas administrativos, de diseño, prensa y publicidad; está conformado por 13 funcionarios, de los cuales tan solo 3 (incluido el jefe de comunicaciones) forman parte de la estructura permanente del AMVA.
- Aunque desde la estructura formal la dependencia de los comunicadores se da en línea directa desde la jefatura de comunicaciones, políticamente la principal incidencia en su actuar está definida por la subdirección a la cual están adscritos. Esto puede explicar en gran medida la orientación operativa actual del área de comunicaciones hacia los proyectos y temas particulares, perdiendo de vista la orientación misional del AMVA como ente interinstitucional y de esta manera debilitando el posicionamiento corporativo.
- En el material comunicacional suministrado por la dirección de comunicaciones, que comprende: volantes, comunicados, afiches, mailing, publicaciones, artículos de prensa, publi-reportajes, boletines, backings, plegables, imágenes de campaña, rompetráficos, señalizaciones, vallas, avisos, pendones, planes, guías, páginas web, entre otras piezas publicitarias; se evidencia la orientación operativa del área de comunicaciones. En general se puede decir que este tipo de material cumple con la

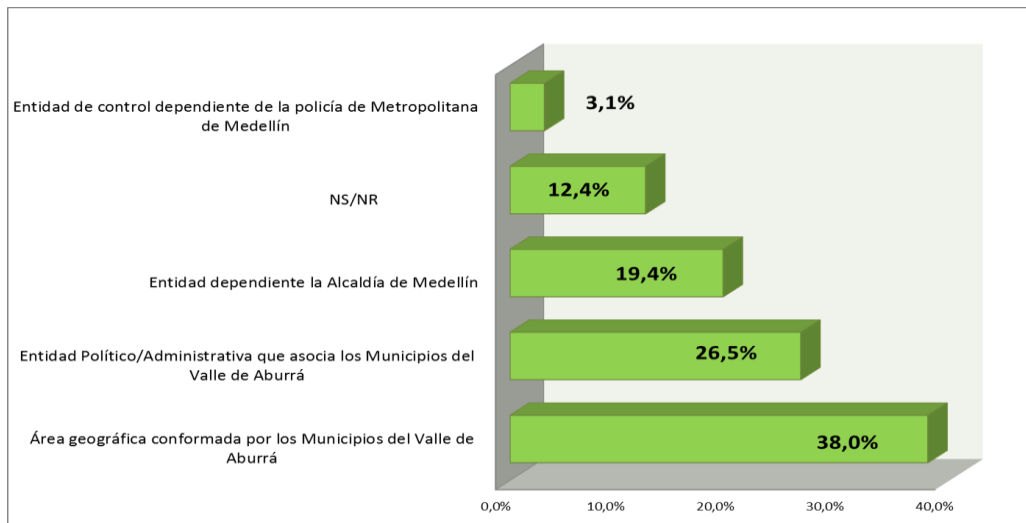
función de informar, mas no con la función estratégica de generar apropiación de los temas en la comunidad y posicionamiento del AMVA.

- Los estudios de mercado realizados están orientados al tema de rediseño de marca y percepción de la misma por los diferentes públicos, los cuales llevaron a hacer un ajuste, mas no proponen con claridad el manejo en su implementación y riesgos, además de no encontrar una intención clara del posicionamiento del AMVA como ente inter municipal y sus diferentes ámbitos de actuación de manera integral. No trasciende lo perceptual.
- Los informes de gestión en el tema comunicacional dan cuenta de la operación en los diferentes proyectos y sus acciones respectivas, mas no dan cuenta de las líneas estratégicas y su implementación, perdiendo el hilo conductor con los temas misionales y evidenciando la orientación fragmentada de la comunicación por cada subdirección.

*Ver Apéndice A: Análisis fuentes bibliográficas*

### **Análisis de resultados**

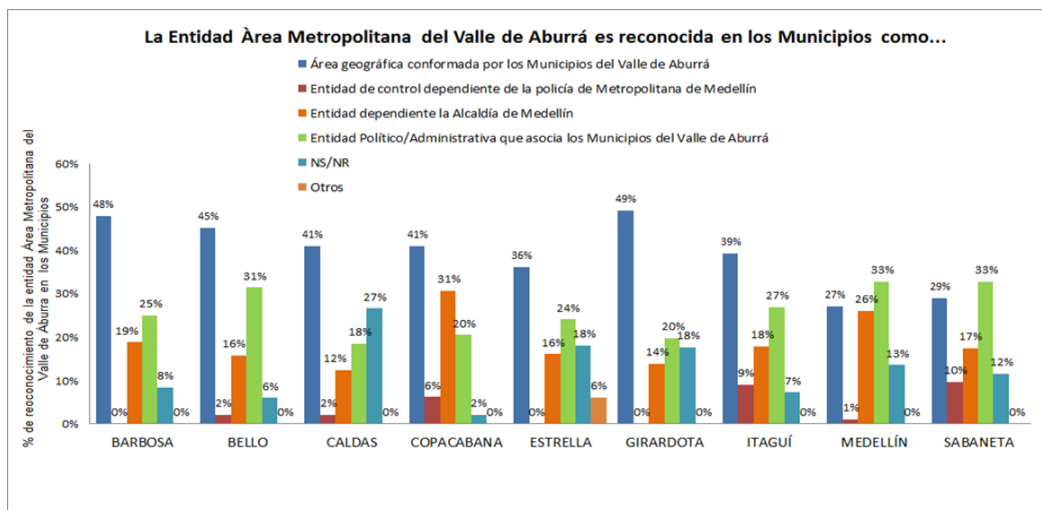
La identificación del AMVA se da en mayor proporción como área geográfica conformada por los municipios del Valle de Aburrá (38%) y en segundo lugar como Entidad político/administrativa que asocia sus municipios (26,5%). Así puede observarse en Gráfico 1.



**Gráfico 1: ¿Sabe usted que es el Área Metropolitana del Valle De Aburrá?**

Fuente: Elaboración propia

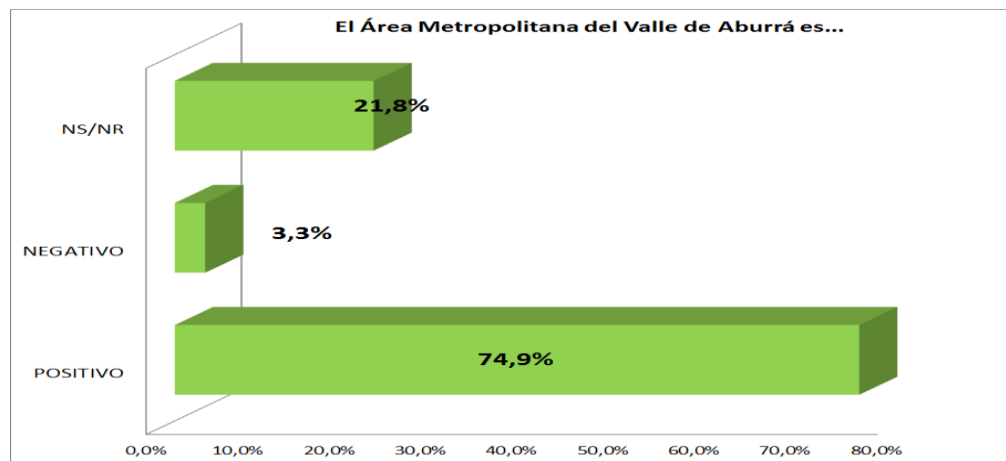
Este reconocimiento se da de manera similar en la Zona Norte y Sur del Valle de Aburrá; tan solo en Medellín sus habitantes la identifican en mayor proporción como entidad político administrativa, como puede observarse en el Gráfico 2.



**Gráfico 2: Reconocimiento del AMVA por municipio**

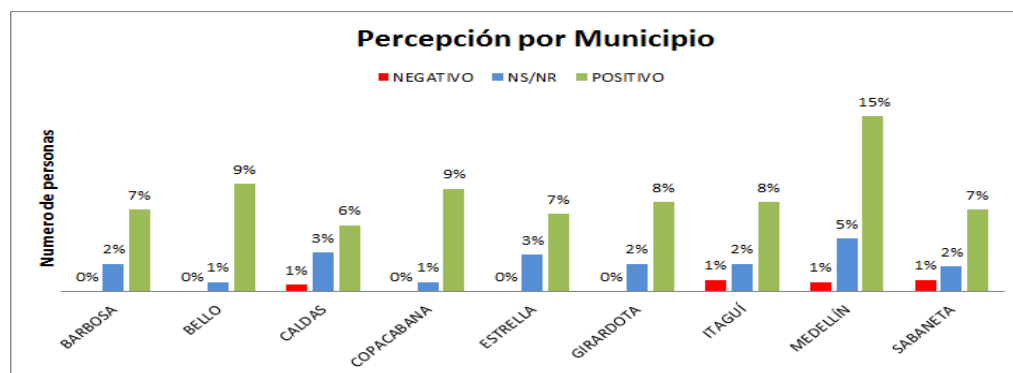
Fuente: Elaboración propia

El concepto de entidad político administrativa puede ser apalancado por el reconocimiento, como “territorio” que hacen los habitantes de los diferentes municipios del AMVA y su percepción positiva manifestada por el 74,9% de los encuestados ya que tan solo un 3% de los encuestados manifiesta tener una percepción negativa del AMVA, ubicados en los municipios de Caldas, Itagüí y Sabaneta. Estos resultados pueden apreciar en los Gráfico 3 y 4.



**Gráfico 3:** ¿Su percepción frente al Área Metropolitana del Valle De Aburrá es?

*Fuente:* Elaboración propia

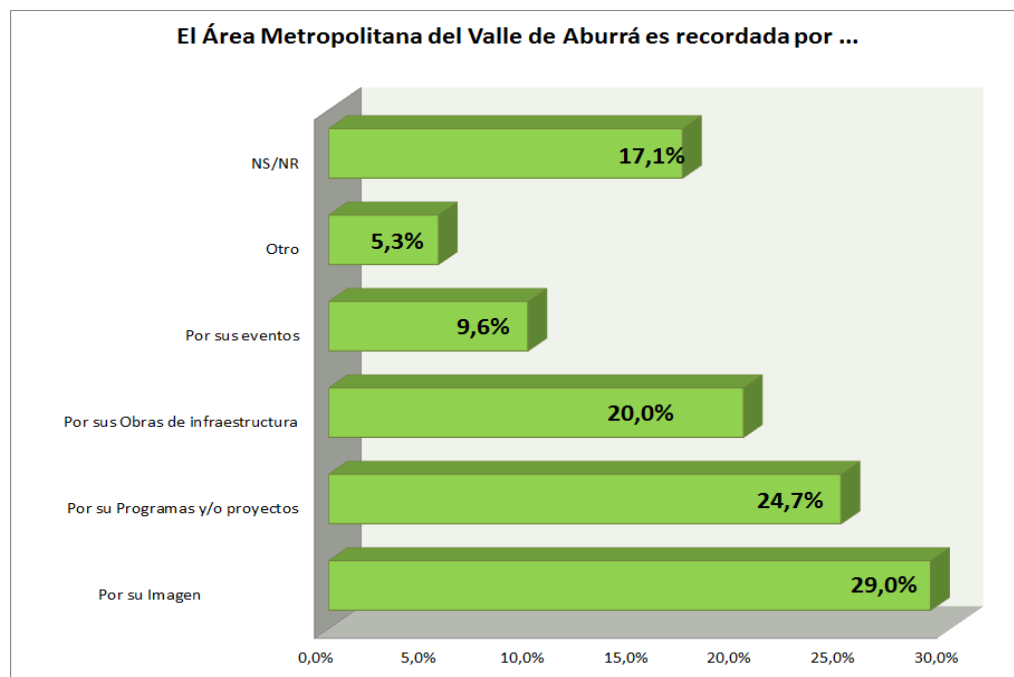


**Gráfico 4:** Percepción del AMVA por municipios

*Fuente:* Elaboración propia

En aquellas personas que hoy no tienen en su imaginario ninguna percepción del AMVA, los cuales corresponden al 25,1% de los encuestados, se identifica un potencial para impactar de manera positiva en los próximos.

De acuerdo a la encuesta realizada el reconocimiento del AMVA se da principalmente por su imagen, seguida de sus proyectos y obras de infraestructura con unos porcentajes de 29%, 24,7% y 20% respectivamente.

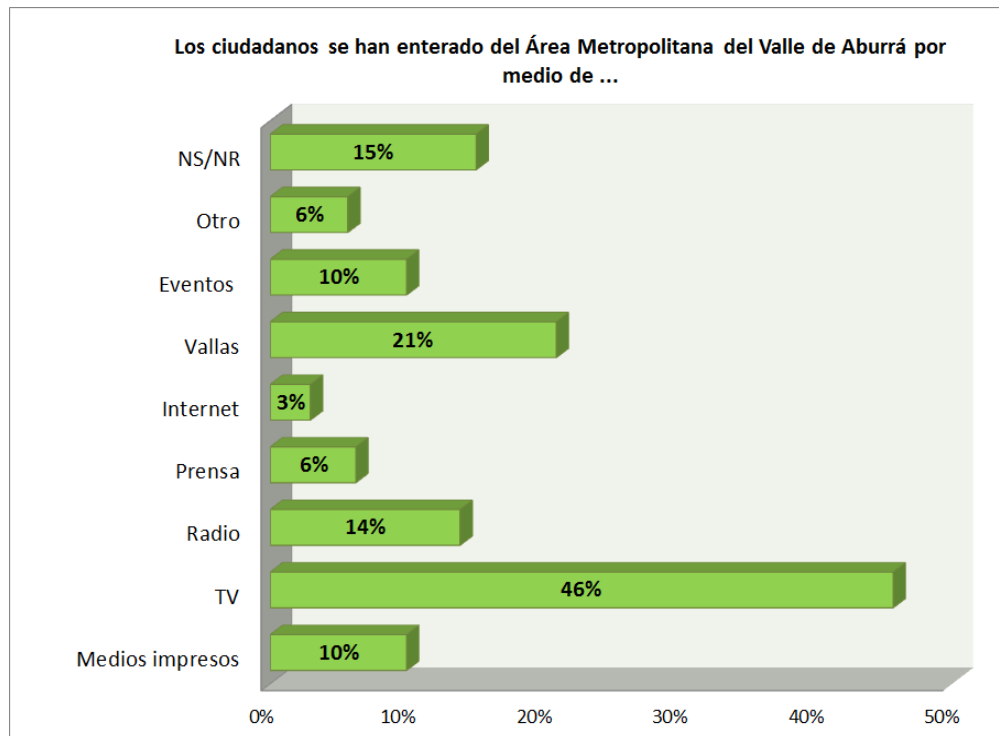


**Gráfico 5. ¿Por qué recuerda el Área Metropolitana Del Valle De Aburrá?**

**Fuente:** Elaboración propia

Las personas dicen enterarse del AMVA por: TV en un 46%, por vallas el 21%, por radio en un 14% y en un 10% por medios impresos y eventos. Los demás medios como la prensa y el internet tan solo son los principales medios para enterarse del AMVA, para el 6% y 3% de los encuestados. Estos resultados se aprecian en el Grafico 6.





**Gráfico 6.** ¿Por qué medios se ha enterado del Área Metropolitana del Valle De Aburrá?

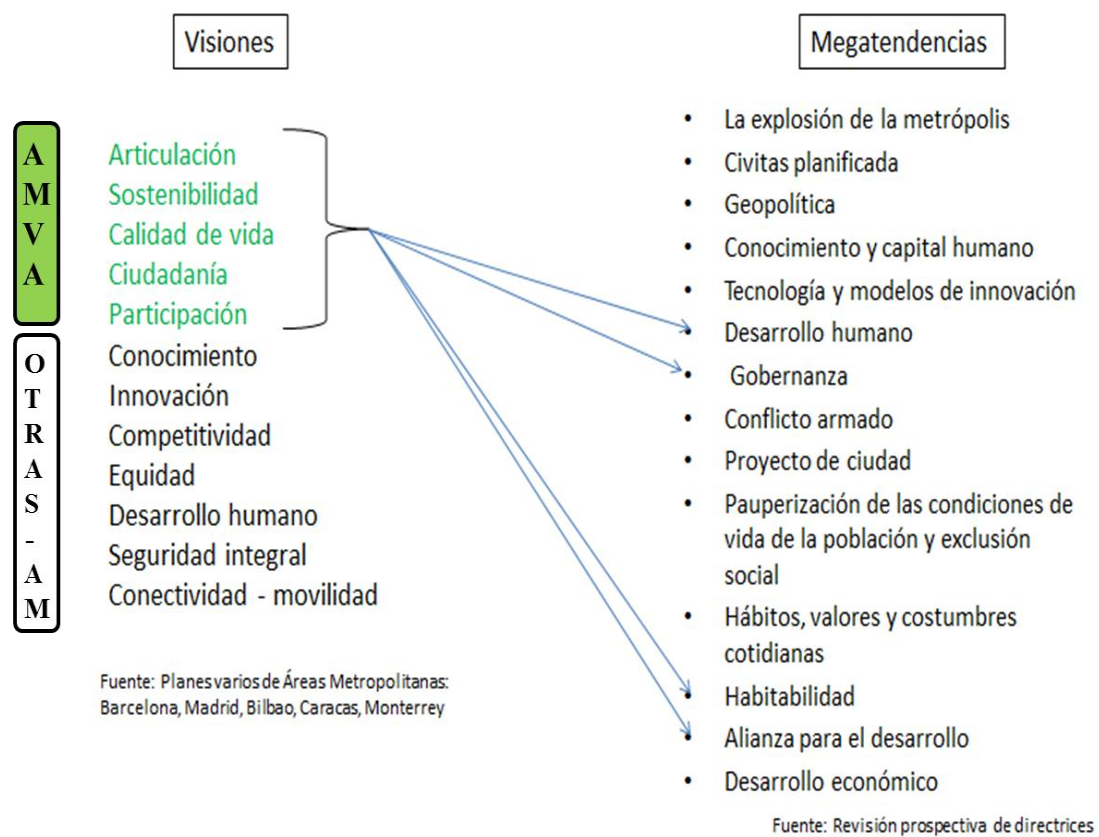
**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados de esta investigación se tomarán como línea base del reconocimiento y recordación del AMVA para el desarrollo e implementación de futuras estrategias de posicionamiento para la entidad.

*Ver Apéndice D: Encuestas*

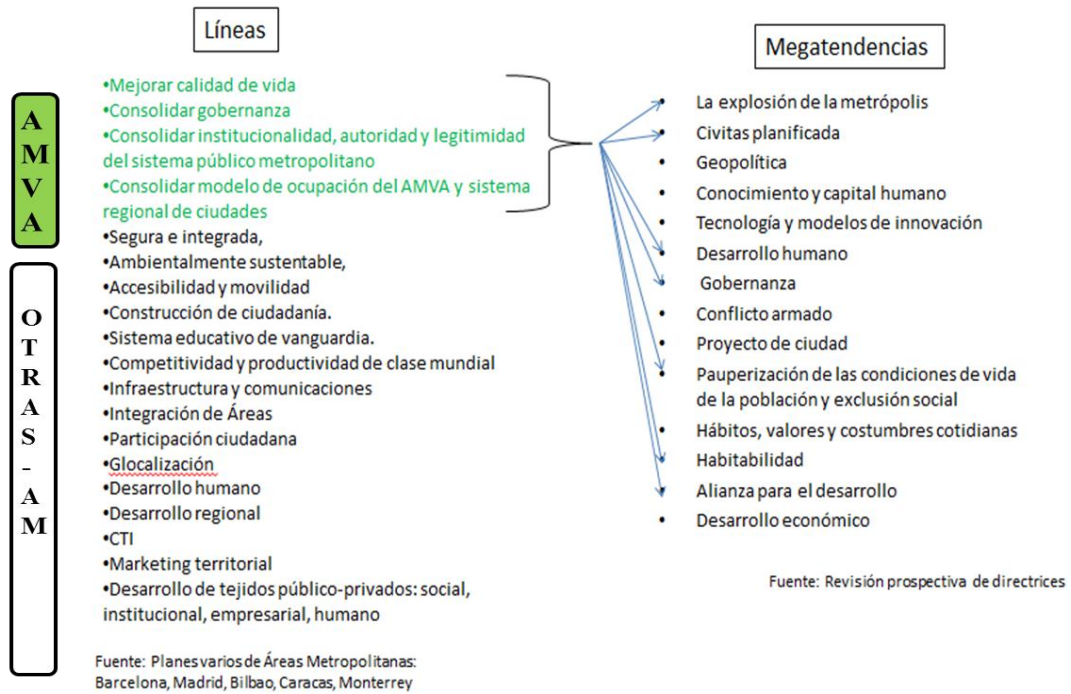
**Benchmarking**

De manera general puede decirse que se encuentran planteamientos estratégicos de talla mundial en el AMVA, pero que no son explícitos en el planteamiento de su visión. Esto puede apreciarse en la Ilustración 6 y 7, donde se comparan los contenidos de las visiones de las diferentes áreas metropolitanas analizadas y sus líneas de acción Vs las megatendencias.



**Ilustración 6: Visiones áreas metropolitanas Vs Megatendencias**

**Fuente:** Elaboración propia



**Ilustración 7: Líneas estratégicas de las áreas metropolitanas Vs Megatendencias**

*Fuente: Elaboración propia*

**Hallazgos**

Como buenas prácticas de comunicación y marketing en las áreas metropolitanas se han identificado:

**Barcelona**

- Comisión de internacionalización y opinión pública-presencia en el mundo
- Comisión cohesión social

- Entre sus palancas está la gobernanza (movilización social) y los valores de futuro orientados a generar de identidad
- Identificación clara de mercados potenciales
- Estrategia de relaciones internacionales, diplomáticas, cogestión, coinversión, financiación compartida, sectores privados
- Promoción de marca interna y externa BARCELONA/WORLD. Se apalanca en el deporte (65%)
- Participación en redes sociales aunque (desactualizadas)

### **Madrid**

- Proyecto “Contar Madrid”
- Plan comunicacional orientado al mejoramiento de imagen - uso personajes referentes exitosos
- Plan “Madrid es cultura”
- Estrategias de atención al usuario
- Fuerte estrategia de participación de marca en redes sociales
- Comunicación interna: generación de identidad y sentido de pertenencia como primer paso de posicionamiento al público externo
- Campaña para el uso de intranet
- Orientación estratégica de marketing

## **Bilbao**

- Busca posicionamiento como región europea en temas socioeconómicos
- Estrategia de movilización social a través de los líderes naturales encargados de transmitir con convicción a la ciudadanía la visión de futuro para la metrópoli, generar confianza e ilusión en el proyecto.
- Acumulación de conocimiento, red de contactos, apoyo interno, apoyo externo, pedagogía, comunicación y participación social, y por último activa participación en grupos y redes sociales.
- Periódico metropolitano y línea directa con los habitantes

## **Monterrey**

- Como áreas metropolitanas se orienta a los proyectos. Ejercicio promocional débil, netamente informativo
- Estrategia de marketing: como territorio turístico y generación de identidad compartida
- Estrategias promocionales de consumo local (no se desarrollan con claridad)
- Página web: poca profundidad en temas metropolitanos. Orientada a promoción del turismo
- Como responsabilidad del AM se plantea identificar mercados potenciales. No evidencia una orientación clara a ningún segmento en particular.

## **Caracas**

- Ejercicio de marca y posicionamiento interno
- Uso de las redes sociales desde los líderes
- No hay una clara estrategia de internacionalización
- No hay una estrategia clara de posicionamiento como AM

Terminado el ejercicio de benchmarking funcional realizado en 7 áreas metropolitanas de talla mundial se obtuvieron los insumos suficientes para realizar la identificación y priorización de variables estratégicas como parte del dictamen situacional que dieron paso al ejercicio de formulación estratégica definido en la Fase II de la formulación del Plan Estratégico de Mercado.

### *Fuentes de Verificación 3: Benchmarking*

#### *5.3.1 Identificación y descripción de fenómenos de cambio*

Para llevar a cabo la identificación de fenómenos de cambio internos, se utilizaron los resultados arrojados por la revisión bibliográfica, las entrevistas y grupos focales mientras que para los fenómenos externos se tuvieron en cuenta los resultados de la encuestas y el ejercicio de benchmarking funcional realizado a planes estratégicos de áreas metropolitanas de talla mundial así como otros estudios de identificación de tendencias, megatendencias y potencialidades.

De lo mencionado anteriormente, se lograron identificar un total de sesenta y dos (62) fenómenos de cambio que caracterizan el sistema de la Entidad y su entorno, los cuales se agrupan en cuatro (4) grandes dimensiones que se presentan en las siguientes Tablas 7, 8, 9 y 10:

Dimensión	No	Fenómenos de cambio identificados
Clima organizacional	1	Modalidad de contratación a termino definido de los comunicadores
	2	Débil proceso de inducción y reinducción
	3	Camaradería organizacional
	4	El conocimiento esta en las personas, no es institucional
	5	Entidad con enfoque humano
	6	Influencia política en la Entidad
	7	Buen clima organizacional

*Tabla 7: Fenómenos de cambio identificados con la dimensión clima organizacional*

*Fuente: Elaboración propia*

Dimensión	No	Fenómenos de cambio identificados
Estrategia institucional	1	Fortalecimiento institucional no misional
	2	Existe lineamiento estratégico institucional
	3	Manejo de proyectos de forma particular por Subdirección
	4	Temas específicos por Subdirección
	5	Poco trabajo interinstitucional
	6	Públicos específicos por cada Subdirección
	7	Estructura organizacional ideal pero debe enfocarse en lo estratégico
	8	Centralización de los servicios del AMVA
	9	La Entidad en crecimiento continuo

*Tabla 8: Fenómenos de cambio identificados con la dimensión estrategia institucional*

*Fuente: Elaboración propia*

Dimensión	No	Fenómenos de cambio identificados
I m a g e n  y  P o s i c i o n a m i e n t o	1	Bajo posicionamiento institucional
	2	Las comunicaciones como soporte, no estratégicas
	3	Identificación del AMVA como territorio y no como entidad u organización
	4	El AMVA está posicionada en lo ambiental
	5	Tramitología en los procesos de comunicación
	6	Presupuesto limitado para comunicaciones
	7	Reconocimiento de Marco Uribe en el área de comunicaciones
	8	Empoderamiento por parte de los comunicadores
	9	Valoración de los comunicadores y su labor
	10	Relevancia de los eventos por encima de la marca
	11	El plan apunta a la marca y no al eslogan
	12	Las funciones de comunicaciones se focalizan en lo operativo
	13	Percepción de calidad en los procesos y procedimientos de la Entidad
	14	Baja aplicación del protocolo de comunicación pública
	15	Existen criterios comunicacionales por cada subdirección
	16	Cultura de no mostrar
	17	Comunicaciones internas con baja tecnología
	18	Comunicación centrada en proyectos no estratégicamente
	19	Proyección de la Entidad en el corto plazo (4 años)
	20	El acontecer institucional se debe comunicar
	21	Enfoque de la comunicación hacia la rendición de cuentas
	22	El público objetivo de la organización es la comunidad en general
	23	Imagen favorable de la Entidad en el círculo de las Áreas Metropolitanas
	24	Proyectos específicos como: ciclovia, Parque Aguas, etc no comunican o posicionan la Entidad
	25	AMVA es vista por los municipios que la conforman como un proveedor de proyectos
	26	Se confunde el AMVA como una oficina de la Alcaldía de Medellín o como Policía Metropolitana
	27	Se requiere diseñar un sistema permanente de evaluación de impacto de las campañas publicitarias
	28	Recursos limitados para el funcionamiento de la Dependencia de comunicaciones.
	29	Descoordinación en la entrega del material publicitario y los eventos y acciones programados

*Tabla 9: Fenómenos de cambio identificados con la dimensión imagen y posicionamiento*

*Fuente: Elaboración propia*



Dimensión	No	Fenómenos de cambio identificados
M e g a t e n d e n c i a s	1	La explosión de la metrópolis
	2	De la <i>urbe</i> urbanizada a la <i>civitas</i> planificada
	3	Geopolítica
	4	Conocimiento y capital humano
	5	Tecnología y modelos de innovación integrada
	6	La calidad, sinónimo de sostenibilidad
	7	Gobernanza
	8	Conflicto armado
	9	Proyecto de ciudad
	10	Pauperización de las condiciones de vida de la población y exclusión social
	11	Hábitos, valores y costumbres cotidianas
	12	Marketing Territorial

**Tabla 10: Fenómenos de cambio identificados con la dimensión megatendencias**

*Fuente: Elaboración propia*

Posterior a esto, se realizó la síntesis de temas agrupando los fenómenos de cambio en catorce (14) internos y doce (12) externos. La definición precisa de cada variable y la caracterización de los fenómenos con evoluciones de variables históricas para determinar su estado actual, se detallan a continuación.

### 5.3.2. Definición de variable y caracterización del estado actual

#### **Variables Internas**

#### **Procesos de Inducción – Reinducción**

La inducción tiene como propósito orientar al empleado para que comprenda cómo debe realizar su trabajo, para que pueda asumir el papel que le corresponde en el grupo y

para crear en él una actitud favorable dentro de la Entidad. La guía que se brinde en el transcurso de este periodo será determinante para un eficaz desempeño futuro del cargo. (Corrales, 1987).

También se puede inferir que el proceso de inducción está comprendido por momentos, el primero de ellos es llamado inducción sobre las unidades de trabajo, que básicamente consiste en familiarizar al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, en este momento se aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos e incluye una presentación con sus nuevos compañeros de trabajo. El segundo es llamado inducción sobre la organización; allí se informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la Entidad. (Robbins & Coulter, 2005).

La reinducción, reorienta la integración del empleado a la cultura organizacional, informa a los servidores públicos acerca de las reformas que se producen en la organización, cambios en la estructura y el puesto de trabajo. Por ley se debe hacer cada dos años o cuando se presente una transformación Institucional que lo amerite. (Gobernación de Antioquia).

#### *Estado actual*

- Existe proceso de inducción solo para el personal vinculado
- Existen procesos de reinducción cada año para todo el personal (vinculado- contratista)

#### **Proceso de contratación natural/jurídico**

Es aquél proceso por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien

lo recibe y remunera, patrono, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario. (Senado de la Republica, 1951).

### *Estado actual*

- Interrupciones en el contrato de los contratistas durante ciertos periodos de tiempo.
- Modo de contratación del personal de comunicaciones.
- Utilizan la modalidad de outsourcing para servicios administrativos y recepcionistas.

### **Comunicación interna**

Es un intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una Entidad, que consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas.

También constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la Entidad. Cuando la comunicación interna es eficaz, permite coordinación entre las actividades realizadas o a realizar, obteniendo así un mejor desempeño y promover la satisfacción en el trabajo. (Publicaciones Vértice S.L., 2008). Vehiculiza la construcción y consolidación de la cultura organizacional a través de los múltiples procesos conversacionales, de difusión de mensajes y de configuración de imaginarios colectivos. En este horizonte se le definen unas funciones específicas a la comunicación con relación a la generación de nuevas prácticas conversacionales que tiendan a establecer un estilo de interlocución organizacional centrado en la construcción de sentido compartido y a la dinamización de los flujos multidireccionales de la información dentro de la entidad. (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional-USAID, 2004).

*Estado actual*

- Sistema de sonido interno para saludo y despedida de los funcionarios.
- El uso de carteleras internas no es el más adecuado.
- Falta Implementar estrategia que permita potencializar la intranet.
- Excelente difusión de los boletines internos al oído y notiárea.
- Bajo desarrollo tecnológico.

**Eventos programáticos y de gestión**

Los eventos programáticos son aquellos que son repetitivos en el tiempo y por lo tanto tienen una programación asignada. Lo eventos de gestión son aquellos que se dan solo una vez y son generadores de gran impacto.

*Estado actual*

- En ocasiones no se realiza uso adecuado del manual de imagen.
- En eventos que el AMVA realiza o participa no se aplica adecuadamente el protocolo de la entidad.
- Los eventos y atractivos del AMVA aún no logran posicionar la entidad.
- La logística es lenta o inoportuna.

**Manual de comunicación pública**

Ofrece herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para direccionar la comunicación en las entidades públicas como un proceso de apoyo a su gestión estratégica. (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional-USAID, 2004).

*Estado actual*

- No existe lineamientos establecidos para dar cumplimientos a la aplicación de manual comunicación de pública.

**Direccionamiento estratégico organizacional**

Significa focalizar los esfuerzos y lograr solidaridad hacia propósitos comunes. No es considerado como un sistema gerencial, ni tampoco como instrumento específico, busca orientar la entidad hacia el futuro y hacia el mercado (entorno), con un propósito fundamental que garantice la supervivencia en el largo plazo. (Aldana de Vega & Vargas Quiñones, 2007); además busca grandes propósitos que orientan las acciones y comportamientos de todas las personas de la organización. En este se deben tener en cuenta tres elementos estratégicos para la formulación; el primero de ellos es la visión o estado deseado de la Entidad a largo plazo (cómo soñamos ver la entidad en un futuro); el segundo es misión o razón de ser de la entidad y el tercero son los valores o creencias fundamentales de la organización, son la base de la cultura organizacional deseada en la medida en que sean compartidos por todas las personas que integran la organización (Aldana de Vega & Vargas Quiñones, 2007).

*Estado actual*

- Trabajan bajo las líneas estratégicas de plan de gestión.
- No existe Unidad de criterio en el discurso.
- Plan metrópoli y el Plan de gestión, no son conocidos por el todo el personal. En especial, el personal de comunicaciones no los tienen interiorizados.
- Implementación de sistema de indicadores.

- Existen instrumentos de planificación y de gestión como: Plan estratégico ambiental metropolitano, Plan Movilidad y Plan de Ordenamiento Territorial Metropolitano.
- La entidad no pertenece a redes públicas, científicas e internacionales que le permitan posicionarse a nivel global.

### **Medios de comunicación externos**

Son un conjunto de mensajes con contenido informativo de la organización, dirigidos a mejorar o crear relaciones con los diferentes públicos relacionados con la entidad, de tal manera que se proyecte una imagen favorable de la misma, o también darle un posicionamiento. Se debe tener en consideración que tanto el mensaje que se quiere transmitir como el canal utilizado deben ser los adecuados al público al que van dirigidos. (Fernández Vélez & Fernández Rico, 2010).

#### *Estado actual*

- El AMVA está vinculada en canales de poca audiencia.
- El AMVA debe ser presentada como entidad en canales regionales y nacionales.
- Cuando el AMVA es mencionada en los canales nacionales es para indagar su labor como autoridad.
- A partir del año 2012, el AMVA es mencionada en la Estación Alpujarra del Metro.
- En los vagones del metro existe publicidad del AMVA.
- No establecer procesos de comunicación a la comunidad antes de dar inicio a las obras para evitar posteriores reclamaciones.
- El AMVA participa de conferencias en instituciones educativas.
- Utiliza jingles Jingle que generan recordación.
- Cada proyecto tiene Plan de medios
- No se está generando identidad organizacional.

- La entidad no está difundiendo lo que realiza desde su labor.
- No se hace evaluación de impacto de las campañas.
- Ruedas de prensa son positivas para difundir el AMVA.

### **Estructura de la oficina de comunicaciones**

Constituye una estructura sobre la cual se construyen y articulan el conjunto de relaciones y actividades de la empresa, en la cual se dividen tareas y responsabilidades.

#### *Estado actual*

- Sobrecarga de trabajo para algunas personas de la oficina de comunicaciones.
- Insuficiente talento humano vinculado para la oficina de comunicaciones.
- Procesos internos lentos.

### **Orientación estratégica de la oficina de comunicaciones**

Consiste en orientar las acciones que se tienen desde la oficina de comunicaciones con el propósito de obtener una comunicación integral.

#### *Estado actual*

- El actuar por subdirecciones fragmenta la información.
- Descentralización de los comunicadores.
- La orientación desde la oficina de comunicaciones no es estratégica, es de soporte porque gran parte del tiempo se va en cosas operativas.

- La oficina de comunicaciones realiza comité semanalmente, pero solo se tratan temas de carácter funcional.
- Se tiene como directriz el Slogan PURA VIDA.
- La palabra sostenibilidad se tiene como directriz de enfoque.
- La comunicadora de planificación no asiste al comité de la subdirección.
- La oficina de comunicaciones cuenta con un plan de acción en perspectiva de lo funcional y no lo de lo estratégico.
- La entidad se dedica rendir cuentas a manera informativa para demostrar transparencia frente al ciudadano, pero no está comunicando.
- NO realiza campañas publicitarias innovadoras campañas publicitarias con más innovación.
- Estructura orgánica ideal pero no estratégica.
- Débil comunicación integral del AMVA.
- La orientación de las comunicaciones se da por públicos específicos según la subdirección.

### **Clima organizacional**

El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Este puede ser expresado en variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones etc.) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud y determinan el comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Garzón Castellón, 2005).

#### *Estado actual*

- Temor de algunos empleados por relevos generacionales.
- Excelente clima organizacional.



### **Imagen y posicionamiento organizacional**

Es una lectura pública que se hace de la entidad, lo cual significa que la imagen se gestiona por medio de las comunicaciones y de la identidad organizacional. No es una cualidad inherente a la organización. La imagen institucional va mucho más allá de una lectura visualista, ya que compromete la totalidad de los comportamientos de la organización. (Instituto Interamericano de la Cooperación para la agricultura).

Posicionamiento organizacional: el posicionamiento es el arte de ubicar en la mente de la población adoptante objetivo o del mercado meta, los atributos de los productos sociales que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las personas. Consiste en el diseño y ubicación en la mente de la población objetivo el concepto social que fortalezca el bienestar de la población. (Pérez Romero). Se puede definir como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Las técnicas de posicionamiento permiten medir si esa diferencia es o no percibida por los consumidores y qué valor atribuyen al producto. Los esfuerzos que realiza la organización han de permitir la obtención de un posicionamiento único de acuerdo con los objetivos de la empresa y diferente del resto de las organizaciones, ya que esto condiciona la percepción y actuación del cliente. (Tayala, Narros González, & Pascual Olarte, 2008).

#### *Estado actual*

- Los ciudadanos que conocen de la entidad tienen percepción favorable.
- No ha logrado el nivel de posicionamiento objetivo o deseado
- El poco Posicionamiento lo tiene en la temática ambiental, las demás no son muy reconocidas.

- Es tomada como referente de país.
- Está posicionada como territorio, dependencia de la alcaldía y/o policía metropolitana.
- Se demuestra más relevancia a los eventos que a la marca del AMVA.
- El AMVA es vista más como proveedor de proyectos para los municipios del norte y del sur
- Tienen como instrumento un manual de imagen

### **Atención al cliente interno y externo**

El cliente externo es aquella persona que no pertenece a la empresa, pero sin embargo es a quien la empresa dirige su atención, ofreciéndoles sus productos y/o servicios. (Londoño Mateus, 2006); y el cliente interno es aquel que forma parte de la empresa como empleado o proveedor y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados. (Londoño Mateus, 2006).

#### *Estado actual*

- Las respuestas a las solicitudes son de largo tiempo
- Se tiene como meta atender 10000 solicitudes en el año.
- Se brinda excelente atención al cliente interno y externo.

### **Alianzas públicas - social- privadas**

Iniciativas conjuntas, coordinadas de los sectores gubernamental, comercial y civil, en las que cada uno contribuye con recursos esenciales (financieros, humanos, técnicos, informativos y políticos) y participa en el proceso de toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de los recursos. (Fundación Prohumana).

### *Estado actual*

- Existe buena relación con Secretarías de transportes y Gremio de transportadores.
- Falta conformar mesas de trabajo con líderes de mesas ambientales y secretarios de medios ambiente.
- Existe buena relación con comunicadores de los municipios.
- Débil orientación para el establecimiento de alianzas.
- Mayor énfasis en trabajar con las juntas de acción comunal y organizaciones de tipo social.
- Falta identificar gremios y/o voceros que sirvan como multiplicadores del AMVA.
- Falta incrementar la participación del ciudadano.

### **Gestión de conocimiento**

Es la nueva disciplina para habilitar personas, equipos y organizaciones completas en la creación, compartición y aplicación del conocimiento, colectiva y sistemáticamente, para mejorar la consecución de los objetivos del negocio. (García & Arregui, 2002); también está definida como un conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una empresa para generar activos intelectuales que puedan explotarse y generar valor al cumplir los objetivos de una empresa. (García & Arregui, 2002).

Es la práctica de reutilización de procesos y soluciones que han adquirido a través de la experiencia, información, conocimientos o habilidades del personal.

### *Estado actual*

- Falta implementar estrategias que permitan mantener el acumulado de la entidad en el tiempo.
- Falta configurar procesos que los cambios de administración no provoquen retrocesos en la entidad
- Existe comité de formación que apoya económicamente la formación del talento humano.
- Débil proceso de formación de talento humano

### *Variables Externas*

#### **La explosión de la metrópolis**

- El mundo se seguirá aglomerando. Surgirán nuevas ciudades y muchas aglomeraciones urbanas jóvenes se estabilizarán y llegarán a ser más competitivas.
- Las aglomeraciones urbanas serán la clave del futuro socioeconómico global. Emergerán nuevas conformaciones territoriales.
- El tamaño y la densidad de estas urbes será esencial para predecir su éxito económico.
- Las conexiones internacionales, las pipelines, catalizarán procesos de crecimiento socioeconómico.
- El buzz local y el territorio tomarán protagonismo y dinamizarán la base económica local.
- Las tendencias de implosión y regresión urbana no se detienen; por tanto, será necesario prevenirlas.
- De la urbe urbanizada a la civitas planificada

- La urbanización aumenta a escala global; es decir, el mundo será claramente urbano.
- Las ciudades medianas y pequeñas ganan importancia y se consideran elementos clave para un desarrollo cohesionado y sostenible.
- Las megaciudades representarán los retos urbanos del siglo XXI más importantes.
- La suburbanización se consolida como tendencia de masas. Su expansión seguirá generando una fuerte fragmentación social y espacial.
- El giro hacia el planeamiento urbano integrado marcará el éxito de las políticas urbanas, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo

### **Geopolítica**

- La geopolítica marca el futuro. La variable distancia (física, cultural, social, institucional y cultural) toma relevancia como elemento de análisis y aporta un grado superior de realismo a la idea de globalización.
- El mundo se reequilibra y el capital se mueve hacia nuevos territorios, desplazando el centro de gravedad económico a las metrópolis y mega regiones emergentes de Oriente.
- Aparecen nuevas rutas comerciales vinculadas a los centros portuarios o aeroportuarios capaces de ofrecer precios competitivos y conectar economías potentes orientadas a la exportación.
- Las economías emergentes hacen acto de presencia, a la vez que entran en el mercado global nuevos territorios denominados “mercados frontera”.
- Se plantean nuevas vías de financiación y de análisis para incrementar la eficiencia de cualquier línea de actuación metropolitana.
- Conocimiento y capital humano
- El capital humano desencadenará potencial de crecimiento en las ciudades de Occidente.

- El grado de apertura y de diversidad de oportunidades de una ciudad dependerá de su sustrato de capital humano.
- Aquellas ciudades que sean suficientemente audaces para adaptarse y reinventarse serán las que florecerán socioeconómicamente.
- Vivimos un proceso de fuga de cerebros, que puede invertirse a medio plazo si las metrópolis se suben al tren del conocimiento.
- El concepto smart se vinculará fuertemente a la economía del conocimiento para no caer en la paradoja de generar “ciudadanos estúpidos” en vez de “ciudades inteligentes”.
- Tecnología y modelos de innovación integrada
- El factor tecnológico seguirá acentuando y modificando los procesos de aglomeración.
- La tecnología permite predecir una nueva revolución industrial y amenaza a las economías de escala. Aparecerán nuevas industrias y nuevos modelos de negocio.
- Las nubes de conexión virtual vinculadas a la ciudad abrirán la puerta a múltiples procesos de innovación.
- La tecnología proporcionará poder al ciudadano otorgándole mayor grado de libertad y mayor capacidad de influencia.
- La innovación será vista desde una perspectiva que integre factores más allá de la inversión en I+D.
- Los filtros sociales marcarán la capacidad innovadora de las metrópolis.
- La innovación será vista desde una perspectiva que integre factores más allá de la inversión en I+D.
- Los filtros sociales marcarán la capacidad innovadora de las metrópolis.
- La calidad, sinónimo de sostenibilidad
- La calidad de vida será el elemento diferencial de las ciudades a la hora de competir por atraer capital humano.

- El desarrollo local no se entenderá sin un concepto de sostenibilidad integral que agrupe visiones socioeconómicas y ambientales.
- Las ciudades europeas serán las mejor posicionadas en la carrera por alcanzar unos niveles de calidad de vida más altos.
- Los modelos urbanos de sostenibilidad ambiental buscarán superar los retos referentes al cambio climático aplicando, principalmente, medidas de reducción y eficiencia energética.
- La sostenibilidad social se equiparará en importancia a la sostenibilidad ambiental.

### **Gobernanza**

- La gobernanza metropolitana deberá enfocarse en clave de resiliencia urbana.
- Los modelos de trabajo urbano implicarán más cooperación, más participación y menos competencia.
- Se apostará por un modelo en red horizontal en detrimento de modelos lineales y verticales.
- Las redes sociales favorecerán la participación de todos los agentes urbanos y su capacidad de actuación conjunta será el motor de cambio.
- La valoración de todos los conocimientos diferenciales que aporta un colectivo permitirá aplicar medidas más eficientes y más perdurables en el tiempo.

### **Conflicto armado**

Los cambios producidos en la última década, influenciados por la emergencia de los fenómenos sociales, que han revolucionado la vida y el comportamiento de los jóvenes, y transformado los procesos de socialización de la familia y la escuela, tienen asiento en las condiciones históricas de violencia social generadas por una acelerada y poco planificada urbanización de la ciudad, que evidencia situaciones estructurales de inequidad e injusticia

social, agravadas por los fenómenos de la economía ilegal y sus nefastos efectos en la vida social, política y cultural del país y de los jóvenes.

### **Proyecto de ciudad.**

El modelo de organización espacial o proyecto de ciudad, definido en el Plan de Ordenamiento Territorial, se fundamenta en los principios básicos sobre sostenibilidad ambiental, competitividad, equidad social y equilibrio funcional del territorio. A la vez, se inspira en un imaginario de ciudad deseada que recoge las principales expectativas sociales y ciudadanas e incorpora los principales objetivos planteados para el ordenamiento futuro, los cuales han de procurarse mediante la aplicación de las políticas, estrategias, proyectos, tratamientos urbanísticos y tipos de intervención rural propuestos por el plan.

Los principales componentes del modelo o proyecto de ciudad son:

- Una zona rural con alta producción ambiental
- Unos bordes de protección o cinturones verdes de contención
- Un crecimiento orientado hacia adentro
- Un río Medellín (río Aburrá) integrado espacial y ambientalmente al desarrollo
- Una ciudad que ha valorado los componentes originales de su sistema estructural
- Una ciudad con un sistema jerárquico de centralidades en equilibrio dinámico
- Un centro tradicional y representativo con recuperada calidad y significación
- Un sistema de transporte masivo compuesto por el Metro y unos corredores complementarios.



### **Pauperización de las condiciones de vida de la población y exclusión social**

Deterioro del nivel y la calidad de vida de la población, lo que implica una negación de oportunidades y de desarrollo de capacidades, comparándola con una sociedad que se toma como punto de referencia. Implica la falta de bienes y servicios que no pueden ser adquiridos mediante las fuentes de ingresos que se consideran normales en una sociedad determinada. La población en estas condiciones está excluida de los beneficios y oportunidades del desarrollo, lo que implica no tener en cuenta a grupos de población en el ejercicio de sus derechos, negarles oportunidades y el disfrute de beneficios a los que sí tienen acceso grupos minoritarios. Marginalización de las mayorías de la producción y de los bienes y servicios para tener un nivel y calidad de vida con bienestar.

### **Hábitos, valores y costumbres cotidianas**

Los hábitos, valores y costumbres se refieren a los imaginarios rectores del comportamiento social de los ciudadanos en sus diferentes dimensiones. Engloba los cambios en la composición de las estructuras familiares, los comportamientos individuales y familiares, así como las formas en que la ciudad se asume como espacio de vivienda y convivencia, entre otros. De tales factores de comportamiento se derivan, en parte, las posibilidades de disfrute del tiempo libre por parte de los individuos y sus familias; esos espacios de esparcimiento son influenciados por las tendencias derivadas de factores como el ritmo de vida, los estilos de vida, la conectividad, la jornada laboral, otras actividades, las prácticas familiares, la existencia de centros recreativos y turísticos, la lúdica y vida cultural urbana. El ocio, tiempo libre y esparcimiento pueden tener evoluciones positivas (por mayor cantidad y calidad del tiempo libre o mejores espacios para el disfrute) y/o negativas (por fuertes restricciones en el tiempo disponible o por precariedad o inexistencia de espacios adecuados) dependiendo de factores locales (v.gr. políticas municipales de

cultura) suprarregionales (v.gr. movilidad entre centros urbanos y zonas turísticas) o transnacionales (v.gr. acceso a estilos de vida foráneos por los medios de comunicación).

### **Marketing Territorial**

Un plan encaminado a diseñar acciones para la promoción económica de un territorio y que tiene gran relevancia como parte importante de la elaboración de una estrategia de desarrollo local en un municipio o territorio. (López Espínola).

#### *5.3.3. Descripción de relaciones entre los fenómenos de cambio*

La descripción de relaciones entre los fenómenos de cambio se realizó en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas, calificada por el grupo interdisciplinario de trabajo, el cual ha venido participando activamente en la construcción del presente Plan Estratégico de Mercadeo.

La calificación se realizó por cada pareja de variables, allí se plantea la influencia que tiene determinada variable, frente a cada una de las demás, asignando una calificación nula (0), débil (1), moderado (2), fuerte (3) o potencial (4).

Este proceso de interrogación hace posible disminuir los errores, ordenar y clasificar ideas, y así lograr crear un lenguaje común en el grupo de trabajo interdisciplinario; además permite redefinir los fenómenos de cambio y en consecuencia afinar el análisis.

Esta calificación solo se realizó a los fenómenos de cambio internos, ya que los externos son de orden estratégico y pertenecen al direccionamiento organizacional quedando fuera del alcance de este convenio y más que esto es por respeto a la Entidad AMVA

En la Tabla 11, se ilustra la calificación asignada por el grupo interdisciplinario a cada una de las variables definidas

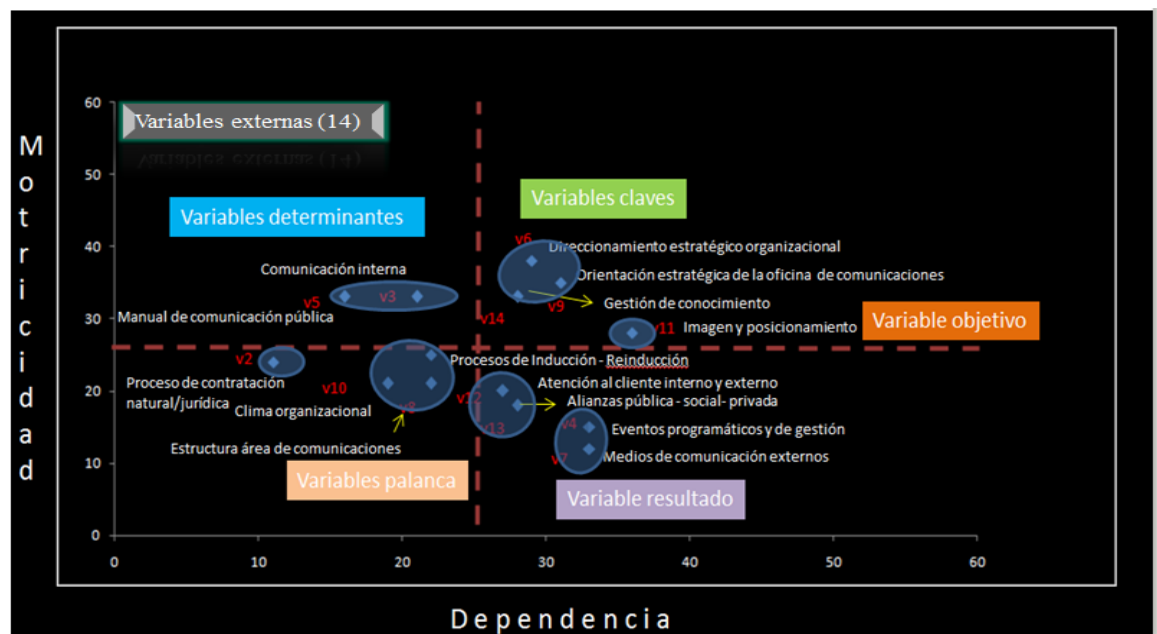
#	VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
1	Procesos de Inducción - Reinducción		4	3	1	0	2	1	0	2	4	3	3	1	1	25
2	Proceso de contratación natural/jurídico	2		0	3	0	3	1	3	3	1	1	2	1	4	24
3	Comunicación interna	3	0		2	4	3	4	1	2	3	3	3	1	4	33
4	Eventos programáticos y de gestión	1	0	1		0	1	2	1	1	0	3	1	2	2	15
5	Manual de comunicación pública.	3	0	3	3		3	3	4	3	1	3	3	2	2	33
6	Direccionamiento estratégico organizacional	4	3	3	3	3		3	3	3	2	3	2	3	3	38
7	Medios de comunicación externos	0	0	0	2	0	2		0	1	1	3	1	2	0	12
8	Estructura del área de comunicaciones	1	0	3	2	1	0	3		3	1	3	1	2	1	21
9	Orientación estratégica de la oficina de comunicaciones	4	2	3	3	3	1	4	3		0	3	3	4	2	35
10	Clima organizacional	1	0	2	2	0	3	2	1	1		2	3	2	2	21
11	imagen y posicionamiento organizacional	0	0	0	3	3	3	3	4	3	2		2	3	2	28
12	Atención al cliente interno y externo	0	0	0	3	0	2	2	0	3	3	3		2	2	20
13	Alianzas públicas - social- privadas	0	0	0	3	0	3	2	0	3	0	3	1		3	18
14	Gestión de conocimiento	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	2	3		33
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	

**Tabla 11. Calificación de variables**

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.3.4. Priorización de fenómenos de cambio estratégicos

A continuación en la Figura 8, se muestra el resultado obtenido de la aplicación de la técnica de análisis estructural.



**Figura 8: Análisis estructural**

*Fuente: Elaboración propia*

En el cuadrante superior izquierdo, se ubican los fenómenos de cambio **determinantes**, que son poco dependientes y con una alta motricidad, los cuales tienen la capacidad de frenar o de movilizar el Plan Estratégico de Mercadeo.

En el cuadrante superior derecho se ubican los fenómenos de cambio **claves**, con alta motricidad y alta dependencia. Estos fenómenos tienen la capacidad de alterar el funcionamiento normal del sistema, son fenómenos sobredeterminantes en el Plan Estratégico de Mercadeo y por su naturaleza propia son inestables y esto corresponde a los retos estratégicos de la Entidad.

Los fenómenos de cambio **objetivos**, se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de allí se les da su carácter de objetivos, ya que en ellos se puede influir para que su evolución sea la deseada en el Plan Estratégico de Mercadeo. Su denominación viene dada por su nivel de dependencia, que permite actuar directamente sobre las mismas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables claves.

En el cuadrante inferior derecho se ubican los fenómenos de cambio de **resultado**, los cuales se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del Plan Estratégico de Mercadeo.

A su vez dan cuenta de los resultados del funcionamiento del Plan Estratégico de Mercadeo, estos fenómenos se pueden asociar a indicadores de evolución, ya que se podrán traducir fácilmente como objetivos.

En el cuadrante inferior izquierdo se ubican los fenómenos de cambio **palancas**, complementarios de los anteriores. Actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores, en este caso las determinantes, que a su vez afectan a la evolución de los fenómenos claves de cambio.

Estas variables combinan el grado de motricidad y dependencia, aunque son menos importantes para la evolución y el funcionamiento del PEM, pero el actuar provoca un movimiento importante y evidente en los demás fenómenos.

*Ver Apéndices A: Análisis fuentes bibliográficas*

*E: Análisis estructural*

### **Parte III**

## **6. Formulación Ruta de Soluciones**

### Diseño Estratégico

Tomando como referente el análisis estructural, se da inicio a la etapa de formulación estratégica, en el cual se define de manera general el cómo, a través de diferentes estrategias el AMVA podrá afrontar el reto de consolidar su posicionamiento con una imagen positiva entre los habitantes de los nueve municipios que la conforman, acorde con el resultado del análisis estructural realizado y representado en la Figura 4.

La formulación de las diferentes estrategias da vía a proponer diferentes actividades de marketing y comunicación que contemplan como elementos claves el direccionamiento estratégico de la Entidad, la orientación estratégica del área de Comunicaciones dada por los ámbitos de la comunicación pública (Movilización Social, Información, Corporativo y Organizacional), y la gestión de conocimiento; apalancados en los procesos de inducción y reinducción, clima organizacional y la redefinición de la estructura orgánica del área de comunicaciones. Se conserva la coherencia y la línea trazada desde el análisis estructural realizado en la Fase I.

El servicio en las áreas de atención al público, la capacidad de generar alianzas público-sociales-comunitarias, para el desarrollo de planes, programas y proyectos de la entidad, soportan todo el posicionamiento del AMVA y de llevarse a cabo estos planteamientos, tanto los eventos programáticos y de gestión, como la visibilización del AMVA en los diferentes medios de comunicación serán resultado natural de las acciones emprendidas a través de las estrategias de mercadeo propuestas en este Plan.

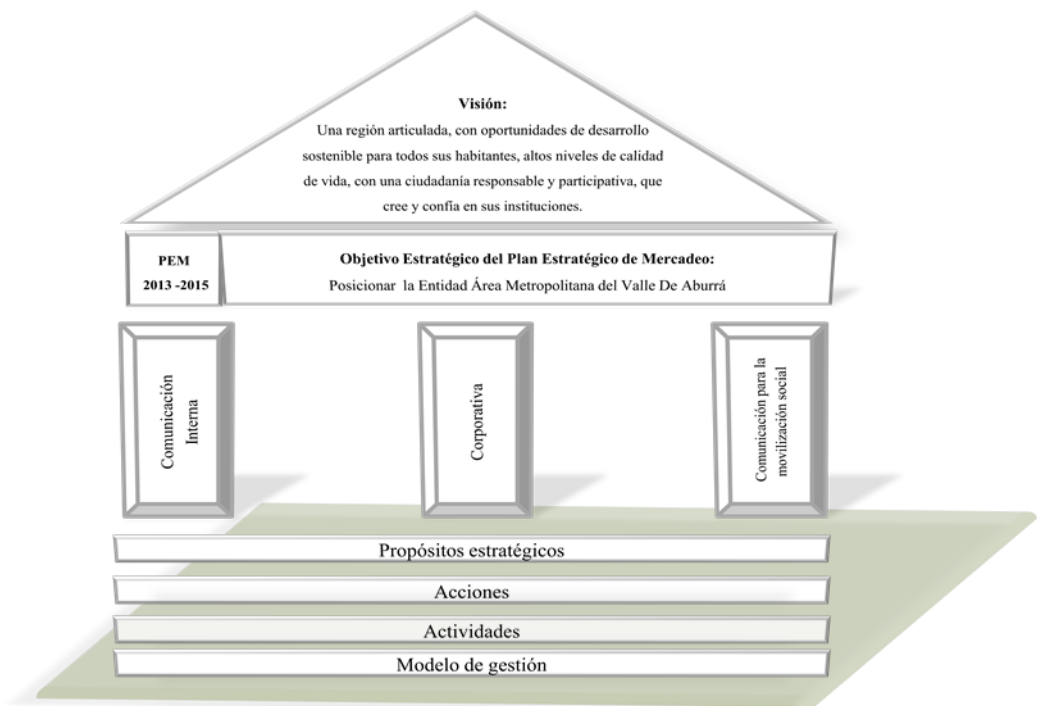
El Manual de Comunicación Pública adoptado por la Entidad para ejercer su ejercicio comunicacional, juega un papel fundamental en todo este proceso de formulación

estratégica y de implementación, así como la definición de tiempos y responsables para su ejecución.

Una mejor manera de entender la formulación estratégica se da en la Figura 5, donde la parte superior que corresponde al techo de la acrópolis, busca dar explicación al enfoque del Plan Estratégico de Mercadeo, el cual está alineado con los propósitos establecidos desde la carta de navegación de la Entidad: el Plan Metròpoli 2008-2020 “Hacia la integración regional sostenible” cuya visión es: “Una región articulada, con oportunidades de desarrollo sostenible para todos sus habitantes, altos niveles de calidad de vida, con una ciudadanía responsable y participativa, que cree y confía en sus instituciones”.

Como objetivo estratégico el Plan de Marketing, propone posicionar al Área Metropolitana del Valle de Aburrá en la mente de los ciudadanos, el cual se representa como una biga de soporte en la Figura 5.

Las macroestrategias de comunicación interna, movilización social, comunicación para el desarrollo, corporativo y servicio, están representadas en los pilares que sostienen la estructura de la Acrópolis, en donde cada uno de ellos está compuesto por un propósito estratégico, estrategias y acciones.



***Ilustración 9: Diseño estratégico***

***Fuente: Elaboración propia***

### ***6.1 Estrategia de comunicación interna***

Es uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la Entidad, tiene como propósito direccionar la construcción y consolidación de la cultura organizacional mediante los múltiples procesos conversacionales, de difusión de mensajes y de configuración de imaginarios colectivos alineados a los objetivos estratégicos del AMVA; permitiendo así coordinar las actividades realizadas o a realizar, con el fin de obtener un mejor desempeño y promover la satisfacción en el trabajo. (Publicaciones Vértice S.L., 2008).



La *comunicación interna* se debe tomar como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la entidad, en la cual es necesario definir unas funciones específicas con relación a la generación de nuevas prácticas conversacionales que tiendan a establecer un estilo de interlocución organizacional centrado en la construcción de sentido compartido y en la dinamización de los flujos multidireccionales de la información dentro de la Entidad, convirtiéndose así en los interlocutores y multiplicadores del mensaje corporativo con una mayor coherencia y contundencia hacia el público externo. Ver Tabla 12.

<b>PROPÓSITO ESTRATÉGICO</b>		
<b>Consolidar de la cultura organizacional, con base en la estandarización de procesos de comunicación, la construcción del sentido compartido, alineados a los objetivos estratégicos del AMVA.</b>		
<b>ACCIÓN #1: Fortalecimiento de la comunicación interna</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Plan de comunicación interno:</b> Diseño de plan didáctico comunicación interna que contemple los medios existentes y el desarrollo de nuevos. (Este plan debe contener charlas, jornadas outdoors (fuera de la oficina y que genere relaciones interpersonales, etc.)	Director de Oficina de marketing y comunicaciones/ Comunicador interno - Organizacional / Subdirección gestión organizacional y financiera	Mensual
<b>ACCIÓN #2: Formalización e implementación del proceso de inducción y entrenamiento en el manejo y uso de herramientas comunicacionales a la oficina de comunicaciones (Modelo de comunicación pública, intranet, planes y manuales.)</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Plan de formación:</b> Diseño de plan de formación en el manejo y uso de modelo de comunicación pública, intranet, planes y manuales a la oficina de comunicaciones.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador interno - Organizacional	2 semanas
<b>Implementación de plan de formación:</b> Implementación del plan de formación en el manejo y uso de modelo de comunicación pública, intranet, planes y manuales a la oficina de comunicaciones.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones/ Comunicador interno - Organizacional	2 meses

<b>ACCIÓN #2: Formalización e implementación del proceso de inducción y entrenamiento en el manejo y uso de herramientas comunicacionales a la oficina de comunicaciones (Modelo de comunicación pública, intranet, planes y manuales.)</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Evaluación:</b> Evaluación del manejo y uso de modelo de comunicación pública, intranet, planes y manuales	Director de Oficina de marketing y comunicaciones/ Apoyo auditoria interna y externa	1 mes
<b>Plan de mejoramiento:</b> Plan de mejoramiento semestral en donde se fortalezca el manejo y uso de modelo de comunicación pública, intranet, planes y manuales	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador interno - Organizacional / Apoyo auditoria interna y externa	1 mes
<b>ACCIÓN #3: Creación y potencialización de la intranet</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Creación de intranet:</b> Creación de la intranet corporativa	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador interno - Organizacional / WEB Master / Comunicador Corporativo	3 meses
<b>Plan de capacitación:</b> Realizar plan de capacitación para todo el personal de la entidad en el manejo y uso de la intranet	Oficina de marketing y comunicaciones	1 meses
<b>Implementación del plan de capacitación:</b> Implementación del plan de capacitación a todo el personal de la entidad en el manejo y uso de la intranet	Oficina de marketing y comunicaciones en responsabilidad del comunicador interno	3 meses
Diseñar plan de contenidos que alimente la intranet de manera permanente y articulada con las prioridades comunicacionales del AMVA	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / WEB Master	Mensual
<b>Evaluación y plan de mejoramiento:</b> Evaluación e implementación de plan del manejo y uso de la intranet	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / WEB Master / Apoyo auditoria interna	Semestral

*Tabla 12: Estrategia de comunicación interna*

*Fuente: elaboración propia*

## ***6.2 Estrategia corporativa***

La imagen corporativa permite crear valor para la Entidad a través de la percepción generada en la mente del ciudadano, lo cual convierte esta imagen en activo intangible de orden estratégico; facilitando el reconocimiento, la recordación y por ende el posicionamiento del AMVA en la mente de los ciudadanos como Entidad creadora y gestora de bienestar social y calidad de vida.

En un mundo tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento, por lo tanto así como todas las organizaciones o entidades deben adecuarse a los cambios con una gran premura y hondura, nunca antes vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

Esta estrategia articula ejes temáticos de la Entidad AMVA, como la formalización del proceso de formación y entrenamiento desde la orientación estratégica, acercamiento de marca a la comunidad, definición de los atractivos apalancadores de información y opinión positiva, desarrollo de elementos innovadores, generación de medios de comunicación propios y aprovechamiento de los eventos, ferias, encuentros, jornadas, proyectos en que el AMVA participa, que permitan establecer una gran contundencia en la estrategia corporativa; para dar una comunicación personalizada, adaptada a todos su públicos, incluyendo en esta labor todo los medios de comunicación, publicitarios y de merchandising.

<b>PROPÓSITO ESTRATÉGICO</b>		
<b>Posicionar la imagen del AMVA como entidad creadora y gestora de bienestar social y calidad de vida a través de sus productos y atractivos</b>		
<b>ACCIÓN # 1: Reestructuración de la dirección de comunicaciones acorde con el Plan Estratégico de Mercadeo.</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Redefinir estructura orgánica:</b> Redefinir estructura orgánica y modalidad de contratación del personal de la oficina de comunicaciones que garantice la continuidad del Plan Estratégico de Mercadeo.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	2 meses
<b>Revisión y actualización del manual de funciones:</b> Revisión y actualización del manual de funciones (cargos) del personal de la oficina de comunicaciones	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Subdirección Organizacional y Financiera	2 meses
<b>Revisión y actualización del flujo grama de procesos:</b> Revisión y actualización del flujograma de procesos de la oficina de comunicaciones.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	1 mes
<b>Plan de inversión corporativo:</b> Diferenciar la destinación presupuestal para el posicionamiento corporativo del AMVA del presupuesto de comunicaciones asignado a cada proyecto.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	1 mes
<b>ACCIÓN # 2: Convertir el personal interno en multiplicador corporativo de la Entidad AMVA.</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Modelo de formación estratégica:</b> Diseño del modelo de formación y entrenamiento de la orientación estratégica del AMVA.	Oficina de marketing y comunicaciones / Subdirección Organizacional y Financiera	3 meses
<b>Establecer tiempos y espacios:</b> Diseño de cronograma para impartir el modelo de formación estratégica	Oficina de marketing y comunicaciones / Subdirección Organizacional y Financiera	1 mes
<b>Ejecución del cronograma de formación y entrenamiento:</b> Ejecución del cronograma de formación y entrenamiento estratégico a cada funcionario dos (2) veces al año.	Oficina de marketing y comunicaciones / Subdirecciones	2 meses

<b>ACCIÓN # 3: Generación de medios propios de comunicación(a mediano plazo)</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Diagnóstico:</b> Evaluación de pertinencia de medios de comunicación según públicos objetivos y temas a fines.	Comité Directivo	2 meses
<b>Selección de medios apropiados:</b> Selección de los medios apropiados.	Comité Directivo con orientación de la Oficina de marketing y comunicaciones	1 mes
<b>Comité Editorial:</b> Conformación de comité editorial con el objetivo de definir las líneas conductuales de los contenidos en los medios seleccionados.	Oficina de marketing y comunicaciones	1 mes
<b>Realizar plan de inversión:</b> Realizar plan de inversión anual.	Director AMVA / Director de Oficina de marketing y comunicaciones	1 mes
<b>Evaluación de impacto:</b> Realizar evaluación de impacto de los diferentes medios generados.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador Corporativo	Permanente
<b>Plan de mejoramiento:</b> Generar plan de mejoramiento.(Anual)	Comité Directivo	Anual

<b>ACCIÓN # 4: Atractivos apalancadores de información y posicionamiento</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Definición de atractivos:</b> Definición de atractivos considerados como apalancadores del posicionamiento del AMVA	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador Corporativo	1 mes
<b>Diseño de campaña agresiva</b> *Diseño de campaña corporativa agresiva por atractivo identificado *Viabilizar a través de alianza la sostenibilidad de los atractivos para garantizar una buena imagen.	Comunicador Corporativo/Publicista	2 meses
<b>Desarrollo de elementos innovadores</b> Desarrollo de elementos innovadores que permitan generar mayor impacto en la estrategia corporativa. (Globo volador, oxígeno, álbum, juegos tradicionales, mascota, juegos didácticos, mapas,(posicionamiento de marca, logo) )	Comunicador Corporativo/Publicista	Permanente

<b>ACCIÓN # 4: Atractivos apalancadores de información y posicionamiento</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Ubicación de logos externos:</b> Revisión de la cantidad y ubicación de logos de la entidad al exterior del edificio.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador Corporativo	1 mes
<b>Imagen corporativa en el área de PQR'S:</b> Fortalecer la imagen corporativa en el área de PQR'S (logos, uniformes, carnet visible, entre otros)	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador Corporativo / Coordinadora de PQR'S	1 mes
<b>Evaluación de impacto:</b> Evaluación de impacto de la campaña corporativa. (Anual)	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador Corporativo / Apoyo auditoria externa	2 meses

<b>ACCIÓN # 5: Publicidad compartida</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Diseño de banner:</b> Diseño y establecimiento de relaciones para promover banner del AMVA para páginas WEB de entidades públicas y privadas de alto reconocimiento.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador Corporativo / publicista / WEB Master	2 meses
<b>Intercambio de información:</b> Intercambio de información de interés y hechos positivos relevantes con Áreas Metropolitanas de talla mundial	Oficina de marketing y comunicaciones	Permanente
<b>Multiplicación de eventos culturales:</b> Multiplicar la imagen del AMVA en eventos culturales de interés metropolitano a nivel regional y nacional.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador Corporativo	Permanente
<b>Construcción de plan de alianzas interinstitucionales:</b> Construcción de plan de alianzas interinstitucionales para reconocimiento de sitios de interés metropolitano con publicidad compartida. (Tribus, Asocentro, alcaldías, secretarías, gremios, etc.)	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador Corporativo	2 meses

<b>ACCIÓN # 6: Acercamiento de marca a la comunidad (niño-jóvenes-adultos)</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Material de merchandising:</b> Durante las jornadas/ferias/eventos/proyectos en el que el AMVA participe se realizara una comunicación personalizada de marca, a través de la entrega material de merchandising.	Comunicador Corporativo	Permanente
<b>Información directa:</b> Seleccionar los medios de información directa de mayor impacto que permitan publicitar la marca AMVA a los diferentes públicos (redes sociales, páginas web posicionadas, vallas electrónicas, vallas móviles, vallas en metro, vallas en paradero de buses,etc)	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Publicista / Comunicador Corporativo	1 mes
<b>Utilización de medios masivos:</b> Utilización de los medios masivos de información que generan una relación indirecta e impersonal con los públicos objetivos del AMVA.(TV, prensa, radio)	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Comunicador Corporativo	Permanente
<b>Articular el slogan:</b> Articular al slogan la palabra Entidad.	Publicista / Comunicador Corporativo	Permanente
<b>ACCIÓN # 7: Benchmarking AM de talla nacional e internacional</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Identificar y realizar benchmarking a entidades y Áreas Metropolitanas:</b> Identificar y realizar ejercicios de aprendizaje de buenas prácticas en Áreas Metropolitanas y demás Entidades afines al que hacer del AMVA a nivel nacional e internacional	Oficina de marketing y comunicaciones	Anual
<b>Elaboración de guía:</b> Elaboración de una guía para realización de cada ejercicio de benchmarking.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	2 semanas
<b>Documento de sistematización:</b> Socializar y elaborar documentos de sistematización por cada benchmarking que se realice.	Oficina de marketing y comunicaciones	2 mes
<b>Nota:</b> Entendiendo sistematización como herramienta investigativa desde lo experimental y generar conocimientos partiendo desde la experiencia.		

<b>ACCIÓN # 8: Diseño de sistema de evaluación y seguimiento al Plan Estratégico de Mercadeo.</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Auditoria:</b> Auditoria a implementación del Plan Estratégico de Marketing	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	Permanente
<b>Auditoria externa:</b> Auditoria externa para medición de impacto de estrategias implementadas en Plan Estratégico de Marketing.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	Permanente
<b>Presentación de resultados:</b> Presentación de resultados de las auditorias (Anual)	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	Anual
<b>Plan de mejoramiento y desarrollo:</b> Retroalimentación del plan de mejoramiento y desarrollo	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Apoyo de auditorias	1 mes
<b>ACCIÓN # 9: Montaje del comité de gestión del servicio</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Plan de formación y transformación de la cultura:</b> Diseñar y ejecutar plan de formación y transformación de la cultura para que las personas que integran el AMVA interiorice la importancia del concepto de servicios.	Subdirección de gestión organizacional y financiera/ Coordinadora de PQR'S / Comunicador interno	3 meses
<b>ACCIÓN # 10: Construcción de la estrategia de servicio</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Construcción de la Matriz:</b> Construcción de la Matriz de necesidades y atributos del servicio	Coordinadora de PQR'S	1 mes
<b>Diseño del manual del servicio:</b> Diseño del manual del servicio	Coordinadora de PQR'S	2 mes
<b>ACCIÓN # 11: Definición del sistema de servicio</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Diseño ciclo del servicio:</b> Diseño del ciclo del servicio, identificando los momentos de verdad.	Coordinadora de PQR'S / Apoyo de asesor externo	1 mes
<b>Aplicación del ciclo del servicio:</b> Aplicación del ciclo del servicio, identificando los momentos de verdad	Coordinadora de PQR'S / Apoyo de asesor externo	Permanente
<b>Revisión y Simplificación del Ciclo del servicio:</b> Revisión y Simplificación del Ciclo del servicio	Coordinadora de PQR'S / Apoyo de asesor externo	1 mes

Tabla 13: Estrategia corporativa

Fuente: Elaboración propia



### ***6.3 Estrategia de Movilización social***

La movilización social es una convocatoria de voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartido (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional-USAID, 2004), que busca influir en los modos de pensar, decidir, actuar y encontrar manifestaciones de las concepciones que tienen los diferentes actores, garantizando así su participación en la construcción de un proceso de impacto social; pretendiendo movilizar la comunidad hacia una transformación cultural, en función de la generación de calidad de vida y bienestar social.

Bajo este contexto, los procesos de transformación deberán basarse en acuerdos entre los diferentes actores que inciden en el desarrollo y el tejido social del territorio, por ello la comunicación para el desarrollo tiene el propósito de desatar procesos de movilización social que permitan la apertura de espacios, promoción de procesos abiertos para la toma de decisiones, hacer ver los intereses de una comunidad, la consolidación de alianzas entre los diferentes actores de desarrollo, la articulación de objetivos colectivos y participativos, que logren cambios y permitan equilibrar las relaciones de poder y así incluir actores importantes que han sido tradicionalmente excluidos.

De otro lado los medios de comunicación son de gran importancia en la construcción de lo público, ya que son escenarios de circulación en donde se podrán observar diferentes puntos de vista, es decir, estos cumplen un rol de mediadores ya que tienen la capacidad de consolidar temas y diferentes enfoques que se dan en los territorios en función del desarrollo. O como es dicho por German Rey los medios “ofrecen alternativas de lectura, caminos de comprensión y de desciframiento de los problemas de una sociedad, modos de entender los acontecimientos que nos rodean” (El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, 2006). Además, cabe de resaltar que son actores fundamentales en la definición de agendas públicas, contribuyendo así a la divulgación de temas de tipo social, que permitan desplegar acciones ordenadas que contribuyan o se enfoquen al relacionamiento de orden

estratégico con medios de comunicación y periodistas para la consolidación y construcción de opinión pública favorable.

<b>PROPÓSITO ESTRATÉGICO</b>		
<p><b>Convocación de voluntades, a través de la movilización de la comunidad hacia una transformación cultural, en función del propósito común de generación de calidad de vida y bienestar social; garantizando desde AMVA una interacción con los públicos objetivos a través de una comunicación veraz, transparente, suficiente y oportuna; que a su vez consolide un ejercicio pedagógico en temas de interés metropolitano (comunicación para el desarrollo).</b></p>		
<b>ACCION # 1: Estrategia pedagógica institucional</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<p><b>Diseño de modelo pedagógico</b>            Diseño de modelo pedagógico acorde al objeto misional del AMVA            *Definición de las temáticas a desarrollar con aceptación por los diferentes públicos institucionales.            *Definición de perfil de públicos            *Definición de perfil de docentes.            *Definición de didácticas específicas de acuerdo a temáticas.            *Modelo de evaluación interactiva en la página WEB del AMVA.            *Plan de incentivos que promueva la participación de los diferentes públicos.</p>	<p>Oficina de marketing y comunicaciones</p>	<p>1 mes</p>

---

<b>ACCION # 2: Mesa metropolitana de comunicadores</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Formalización:</b> *Acto de formalización *Definición de agenda mensual. *Inducción o sensibilización en temas del AMVA. *Proceso de formación continúa. *Destinación de recursos para estrategias promocionales compartidas. *Adecuación de espacios para garantizar encuentros en las instalaciones del AMVA en la cual se puedan llevar reuniones, encuentros o atención a periodistas. *Socializar noticias generadas por el AMVA para ser difundidas a través de la estrategia de socialmedia de cada Municipio.	Oficina de marketing y comunicaciones	Permanente

<b>ACCIÓN # 3: Comunicadores investigadores</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
Generación semanal de noticias de interés metropolitano por Aburrá Norte, Sur y Centro	Comunicadores Zonales	semanal

<b>ACCIÓN # 4: Convertir la rendición de cuentas un ejercicio de acercamiento relación con la comunidad(la rendición de cuentas más amigable con la comunidad, generación de valor)</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Línea abierta:</b> Línea abierta durante la rendiciones de cuentas (telefónicas, redes sociales, chat en líneas)	WEB Master/Jefe de Prensa/ PQR´S	2 semanas de servicio después de finalizado el proyecto/evento
<b>Evaluación de percepción:</b> Evaluación de percepción posterior a la rendición de cuentas.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones / Auditoria externa	1 semana después de finalizado el proyecto/ evento

<b>ACCIÓN # 4: Convertir la rendición de cuentas un ejercicio de acercamiento relación (motividad) con la comunidad(la rendición de cuentas más amigable con la comunidad, generación de valor)</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Espacios descentralizados para la atención:</b> Descentralizar las rendiciones de cuentas en donde haya participación activa de la comunidad en los diferentes planes, programas, proyectos y eventos.(sitios de información, medios locales de información, la comunidad sea quien realice el ejercicio de rendición de cuentas, espacio de debate)	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	1 semana después de finalizado el proyecto/ evento
<b>ACCIÓN # 5: Definir agenda temática-anual acorde a la segmentación de los públicos objetivos para el AMVA.</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Identificación de los públicos objetivos:</b> Identificación de los públicos objetivos(ámbitos de acción AMVA)	Comunicador Movilización Social	1 mes
<b>Agenda:</b> Definir agenda temática anual ( aves ambientalistas, etc)	Comunicador Movilización Social	3 meses
<b>ACCION # 6: Agenda relaciones públicas nacionales e internacionales</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Vinculación al Círculo de periodistas y comunicadores de Antioquia(CIPA):</b> Establecer alianza con el Circulo de periodistas y comunicadores de Antioquia (CIPA) que también incluyan actividades como la celebración del día del periodista.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	1 mes de establecimiento de alianza/permanente

<b>ACCION # 6: Agenda relaciones públicas nacionales e internacionales</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Diseño de diplomado:</b> Diseño y ejecución de diplomado en comunicación pública (ampliar a gestión comunicacional) y manejo de crisis en entidades públicas (inicialmente comunicadores, luego ampliar la cobertura)	Comunicador Interno/Organizacional	5 meses
<b>Diseño de blog:</b> Activación de blog para comunicadores.	WEB Master	1 mes
<b>Participación en eventos:</b> Participación en eventos internacionales en temas de interés de Áreas Metropolitanas.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	Permanente
<b>Identificar productos:</b> Identificar productos (atractivos, programas, proyectos) que permitan poner al AMVA como referente nacional e internacional.	Comité Directivo	Trimestral

<b>ACCIÓN # 7: Reporteros barriales (mediadores) como generadores de noticias y apalancadores de la estrategia comunicacional del AMVA.(generación de cultura)</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Articularse a eventos comunitarios:</b> Articularse a eventos comunales masivos que sean compatibles con el quehacer del AMVA.	Comunicador Movilización Social / eventos	Permanente
<b>Articularse a medios de comunicación alternativos:</b> Realizar alianzas con medios de comunicación alternativos (periódicos, emisoras, canales de televisión)	Comunicador Movilización Social	Permanente
<b>Formación reporteros barriales:</b> Formación de reporteros barriales en temas compatibles con el quehacer del AMVA	Comunicador Movilización Social	4 meses / permanente en el tiempo
<b>Voz a voz:</b> Implementar el voz a voz en eventos masivos con reporteros barriales	Comunicador Movilización Social	Permanente

<b>ACCION # 8: Fortalecer la participación como actor en escenarios de desarrollo.</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Rastreo de programas/proyectos:</b> Rastreo de programas/proyectos de temáticas afines al AMVA a nivel de Local/Municipal/Nacional/Internacional	Director de Oficina de marketing y comunicaciones con su grupo de trabajo.	Permanente
<b>Formalización de alianza:</b> un (1) Foro anual de Áreas Metropolitanas en alianzas con Estrategia Clúster, Alcaldías, Cámaras de Comercio y otras entidades.(Nivel Nacional)	Junta Metropolitana - Director de Oficina de marketing y comunicaciones	6 meses antes de la fecha pactada
<b>Establecimiento de agenda en los temas afines a los propósitos del AMVA:</b> un (1) Foro anual de Áreas Metropolitanas en alianzas con Estrategia Clúster, Alcaldías, Cámaras de Comercio y otras entidades.(Nivel Nacional)	Junta Metropolitana - Director de Oficina de marketing y comunicaciones	6 meses antes de la fecha pactada
<b>ACCIÓN # 9: Gerencia de redes sociales</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Formación y actualización:</b> Formación y actualización en community manager al equipo de comunicaciones del AMVA	Comunicador interno/ organizacional y WEB Master	5 meses
<b>Socialmedia:</b> Diseñar plan de socialmedia que refuerce la comunicación interna y externa del AMVA	WEB Master	2 meses
<b>Evaluación:</b> Evaluaciones periódicas de seguimiento y control de la estrategia de socialmedia	WEB Master	Permanente

<b>ACCION # 10: Definición de proyectos de interés metropolitano por participación ciudadana</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Definición de criterios:</b> Definición de criterios para la selección de proyectos, definición de públicos, temáticas y consultas ciudadanas.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones /comité de subdirección.	1 mes
<b>Selección de proyectos:</b> Seleccionar los proyectos por temáticas y públicos de interés que faciliten la estrategia de participación ciudadana.	Director de Oficina de marketing y comunicaciones /comité de subdirección.	1 mes
<b>Diseño de instrumentos de votación:</b> Facilitar la participación ciudadana.	Publicista	3 semanas
<b>Publicación y pedagogía:</b> Comunicar a la comunidad y a los públicos objetivos	Comunicación mixta	3 meses
<b>Elección del proyecto:</b> Responder a las expectativas de los públicos objetivos.	WEB Master/eventos	2 semanas
<b>Divulgación de proyectos seleccionados:</b> Socialización del proyecto seleccionado a la comunidad y/o públicos objetivos.	Comunicación mixta	pre-durante-post al proyecto.

<b>ACCION # 11: Generación de opinión pública favorable</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Comunicación inmediata:</b> Comunicación inmediata de los hechos metropolitanos positivos a la comunidad.	Comunicación mixta	Permanente
<b>Divulgación de gestiones:</b> Divulgar semanalmente las gestiones positivas de AMVA.	Comunicación mixta	Permanente
<b>Activación de marca:</b> Activación de marca en los eventos/proyectos/ atractivos. (membresía metropolitano, punto de hidratación, kit de suvenires, conformación de grupo de dinamizadores, entre otros)	Comunicación corporativa	Permanente (cada eventos/proyectos/atractivo)

<b>ACCION # 11: Generación de opinión pública favorable</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Agenda de relaciones:</b> Agenda trimestral del Director con los directivos de los medios de comunicación (No son reportajes, ni salida en medios)	Director de Oficina de marketing y comunicaciones	4 veces al año
<b>Monitoreo respuestas positivas en redes sociales:</b> Monitoreo de retwiteo positivos, me gusta positivos y retwiteo por parte de la Entidad AMVA de noticias en temas de desarrollo regional, nacional e internacional.	WEB Master	Permanente

**Tabla 14: Estrategia de movilización social**

*Fuente: Elaboración propia*



## 7. Modelo de gestión

Buscando un mayor nivel de satisfacción tanto en el cliente interno como externo por el reconocimiento y valoración de la labor desarrollada por la Entidad es necesario optimizar los esfuerzos y construir herramientas que permitan generar relaciones sólidas de identidad y confianza entre los ciudadanos metropolitanos y la organización: Como parte de estas herramientas se construye el Modelo de Gestión, el cual permite orientar la implementación del PEM y el accionar del área de comunicaciones de la entidad, sin abandonar los lineamientos del Modelo de comunicación pública adoptado por esta.

El modelo de gestión se construye en siete niveles diferentes:

Nivel I: representado en la visión del AMVA

Nivel II: representa los procesos generadores de valor denominados Cadena de Valor

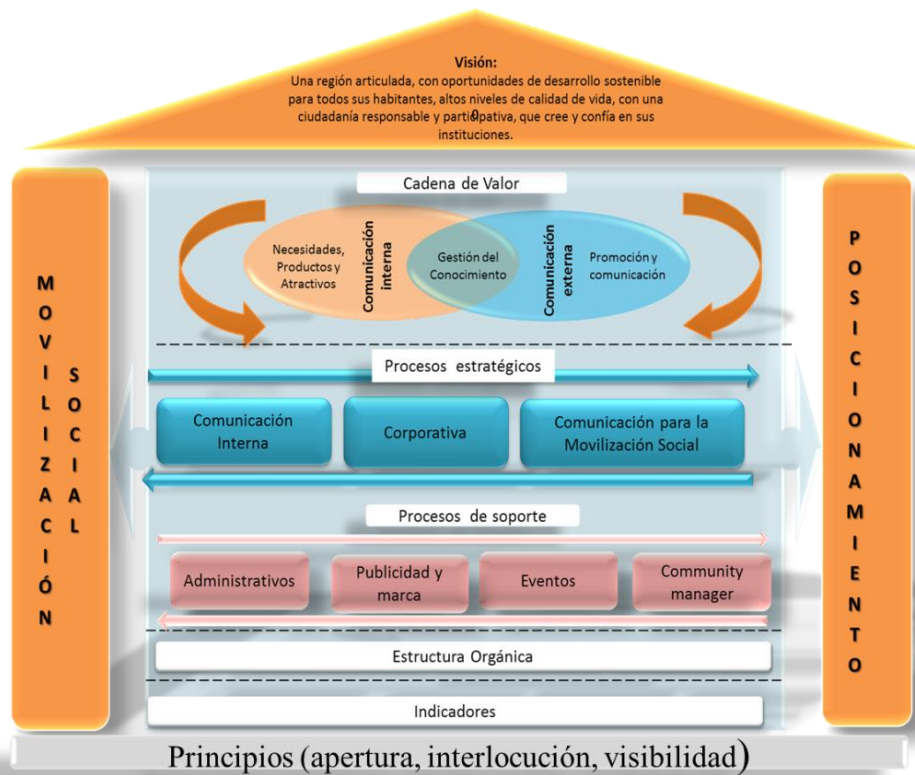
Nivel III: los procesos de carácter estratégico que soporta la generación de valor

Nivel IV: Los procesos de soporte que son de carácter operativo

Nivel VI: Sistema de indicadores, que permite monitorear la implementación de la estrategia

Nivel VII:

- Análisis del diagnóstico situacional
- Orientación filosófica-visión AMVA
- Identificación de procesos de la cadena de valor para el PEM
- Procesos estratégicos y de soporte
- Estructura orgánica
- Sistema de indicadores para el PEM
- Principios y valores

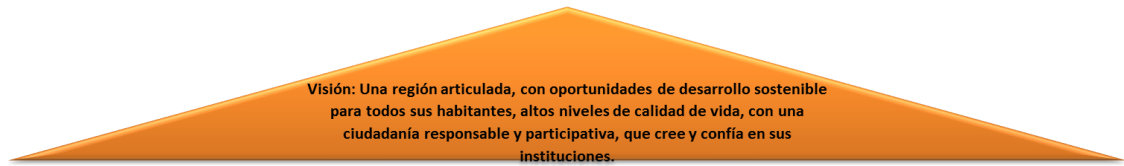


**Figura 10: Modelo de gestión**

*Fuente. Elaboración propia*

Identificar cuáles son los procesos estratégicos del PEM y su relación sistémica apalancada en el área de comunicaciones de la entidad, es parte fundamental de la construcción de este Modelo de Gestión.

### 7.1 Nivel I: Visión



**Figura 11: Visión**

Fuente: Elaboración propia

Como techo de todo el proceso de generación de valor y que enmarca el actuar del AMVA en cualquiera de sus instancias está la apuesta misional consignada en el plan Metrópoli 2020.

### 7.2 Nivel II: Cadena de valor



**Figura 12: Cadena de valor**

Fuente: Elaboración propia

La cadena es una secuencia lógica de componentes o eslabones que permiten gestionar el posicionamiento de la organización desde su PEM soportado en comunicaciones; está relacionada con todas las estrategias y actividades del proceso de comunicación a nivel interno y externo de la Entidad, se desagrega en lineamientos o componentes de carácter estratégico y otros de soporte. Deben mostrar de forma ordenada, lógica y secuencial la manera como se acumulará en la construcción y desarrollo interno y generación de valor y actuar de manera transversal y permitiendo el apoyo a componentes estratégicos acumuladores de valor.

La identificación de necesidades de la comunidad, la definición de productos (programas, proyectos, actividades, obras construidas) y atractivos (aquellos productos que se definen como referentes de la entidad), podría decirse que son el primer momento para desatar una serie de procesos estrechamente relacionados, interdependientes y de carácter estratégico.

La comunicación pertinente a nivel interno y externo depende del conocimiento adecuado tanto de las necesidades de sus habitantes, como de las acciones, y lineamientos emprendidos por el AMVA y la identificación de los elementos claves para su difusión y promoción, pues sin estos sería imposible lograr el reconocimiento, la credibilidad y la confianza de la comunidad en la Entidad y de esta manera facilitar los procesos de apropiación y participación.

### 7.3 Nivel III: Estratégico



*Figura 13: Procesos estratégicos*

*Fuente: Elaboración propia*

Los pilares estratégicos son todo proceso de dirección apuesta o de implementación que buscan alcanzar la transformación y el desarrollo de una organización, representados en cimientos o columnas, las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas. Son el medio para lograr alcanzar los pilares misionales y visionales marcados en este caso por el enfoque que define el PEM y en especial lograr que los ciudadanos creen, confíen y participen en los programas y proyectos emprendidos por el AMVA, son resultado del análisis estructural y priorización de variables realizado en la construcción del PEM.

#### **Comunicación interna**

Es uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la Entidad, tiene como propósito direccionar la construcción y consolidación de la cultura organizacional a través de los múltiples procesos conversacionales, de difusión de mensajes y de configuración de imaginarios colectivos

alineados a los objetivos estratégicos del AMVA; permitiendo así coordinar las actividades realizadas o a realizar, con el fin de obtener un mejor desempeño y promover la satisfacción en el trabajo. (Publicaciones Vértice S.L., 2008). Apoya los cambios y transformaciones de la entidad, concentra las funciones específicas relacionadas con las prácticas conversacionales que establecen un estilo de interlocución organizacional centrado en la construcción de sentido compartido y dinamizan los flujos multidireccionales de la información dentro de la Entidad, permitiendo que el personal se convierta en el principal interlocutor y multiplicador del mensaje corporativo con mayor coherencia y contundencia hacia el público externo.

### **Comunicación corporativa**

Sus funciones están orientadas a comunicar hacia el exterior lo que es la entidad en su esencia, sus programas y proyectos. Convierte la imagen de la entidad en activo intangible de orden estratégico y facilita el reconocimiento, la recordación y por ende el posicionamiento del AMVA en la mente de los ciudadanos como Entidad creadora y gestora de bienestar social y calidad de vida.

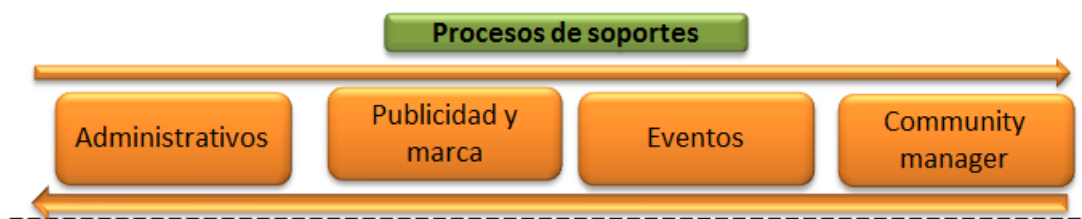
### **Comunicación para la movilización social**

Como proceso permite convocar voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartido (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional-USAID, 2004), busca influir en los modos de pensar, decidir, actuar y encontrar manifestaciones de las concepciones que tienen los diferentes actores, facilitando su participación en la construcción de un proceso de impacto social, transformación cultural, en función de la generación de calidad de vida y bienestar social; En la Comunicación para la movilización social se incluyen la comunicación para el desarrollo teniendo en cuenta sus funciones, están orientadas a ampliar las prácticas de empoderamiento, a través de una comunicación asertiva permitiendo que las personas

entiendan por sí mismas los diferentes asuntos que conciernen a la entidad, preparándolos para debatir ideas, negociar y participar en decisiones públicas de ámbito local y nacional.

Los procesos aquí definidos son generadores de valor y están apalancados en otros definidos como procesos de soporte y que tiene carácter operativo que serán definidos más adelante

#### **7.4 Nivel IV: De soporte**



**Figura 14: Procesos de soporte**

**Fuente: Elaboración propia**

Los procesos de soporte tienen carácter operativo, son fundamentales para desarrollar con éxito los procesos de carácter estratégico y mantienen una relación vertical con los procesos estratégicos para que estos sean generadores de valor.

#### **Administrativos**

Facilitarán el funcionamiento del área de comunicaciones al organizar y controlar los recursos humanos, financieros, materiales y jurídicos, así como los servicios generales. Suministrando oportunamente los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento, juegan un papel fundamental en la planeación y ejecución de las actividades de comunicaciones.

## **Publicidad y marca**

Soportan el ejercicio comunicacional y de marketing desde la comunicación de la marca, a través de la aplicación rigurosa de los manuales existentes en el AMVA para tal fin. Generar ideas nuevas, diseñar y proyectar las ideas generadas, crear campañas efectivas para materializar las estrategias propuestas en el PEM.

## **Eventos**

Herramientas para conseguir los resultados del AMVA en convocatoria y acercamiento a la ciudadanía, constituyen uno de los canales de comunicación directa que tiene la entidad con la comunidad. Están alineados con los programas y proyectos para garantizar el posicionamiento de la entidad. Son de carácter temático incluyendo la rendición de cuentas, Son parte fundamental de la estrategia publicitaria y comunicacional de la entidad.

## **Community Manager**

Responsable de la comunidad virtual, digital, en línea o de internet, actúa como auditor de la marca en los medios sociales. Sostiene, acrecienta y, en cierta forma, defiende las relaciones de la entidad con la comunidad en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos del AMVA y sus habitantes. Crear, analizar, entender y direccionar la información producida para las redes sociales, monitorear acciones que se ejecutan, crear estrategias de comunicación digital, acercar la marca de la entidad a la comunidad y hacer que esta se sienta parte activa de la misma.



**7.5 Nivel V: Estructura Orgánica**

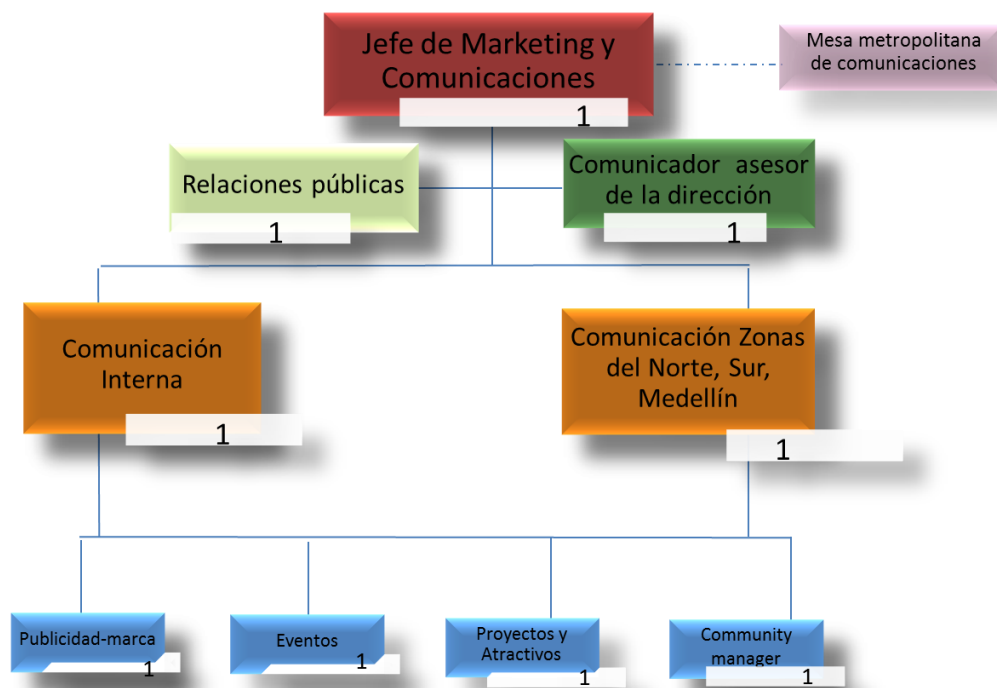
**Estructura Orgánica**

---

**Figura 15: Estructura orgánica**

*Fuente: Elaboración propia*

Da respuesta a las necesidades de cada proceso planteado en el Modelo de gestión de manera coherente al PEM. En este nivel se proponen cambios en la definición de roles y responsabilidades dentro del área de comunicaciones de la entidad buscando facilitar la implementación de las estrategias, tener una mayor dinámica, optimización de recursos y control de las actividades realizadas. En la Figura 16 está representada la estructura orgánica propuesta.



**Figura 16: Organigrama propuesto**

Fuente: Elaboración propia

ACTOR / ROL	PERFIL/RESPONSABILIDAD	FUNCIONES EN EL PROCESO DE MARKETING Y COMUNICACIONES
<p>Jefe Oficina de Marketing y Comunicaciones</p>	<p><b>• PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con capacidad de orientar y gestionar el proceso de marketing y comunicaciones bajo el enfoque de la comunicación pública, que pueda relacionarse con los actores, público, comunitario empresarial, gremial, académico y otras organizaciones de carácter local, nacional e internacional. Adicionalmente, tiene la capacidad para integrarse y articularse respectivamente, a los procesos internos y acciones de apoyo del AMVA</li> <li>• Titulado en áreas administrativas y/o, comunicacionales, especializado en Marketing</li> <li>• Experiencia mínima de 2 en la dirección de imagen corporativa</li> </ul> <p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el proceso de marketing y comunicaciones de la entidad, liderar e implementar el modelo e comunicación pública, garantizar la integración y permanencia de la Mesa metropolitana de comunicaciones.</li> <li>• Velar por la ejecución presupuestal y la gestión de recursos necesarios para el desarrollo a cabalidad del PEM</li> <li>• Garantizar los procesos de formación pertinente para todos los funcionarios de la oficina de Marketing y Comunicaciones del AMVA</li> </ul>	<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para la deliberación, decisión e información del proceso de Marketing y Comunicaciones</li> <li>• Fortalecer y consolidar los mecanismos de apoyo e impulso, de validación y gestión con las instancias interesadas y comprometidas con AMVA y con los actores público-privado a nivel local, nacional e internacional.</li> <li>• Orientar, planear y direccionar estratégicamente el proceso Marketing y Comunicaciones de la entidad.</li> <li>• Definir e implementar las políticas de marketing y comunicaciones para la entidad</li> <li>• Velar para que el Modelo de Gestión se dinamice constantemente para responder operativamente a las estrategias.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en los Comités institucionales.</li> </ul> </li> <li>• Desarrollar, participar y/u orientar estratégicamente proyectos de formación en comunicación pública liderados por la entidad y programas de posicionamiento             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrá delegar las acciones o funciones que considere que pueden ser sustituibles por otras personas adscritas al proceso de marketing y comunicaciones.</li> </ul> </li> </ul>

ACTOR / ROL	PERFIL/RESPONSABILIDAD	FUNCIONES EN EL PROCESO DE MARKETING Y COMUNICACIONES
Mesa Metropolitana de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicadores de los municipios que conforman el AMV</li> <li>• Responsabilidades:</li> <li>• Articular procesos de divulgación, formación, posicionamiento de proyectos de interés metropolitano con los sectores públicos-comunitarios y privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de agenda intermunicipal de eventos metropolitanos</li> <li>• Convocación de medios locales de comunicación</li> <li>• Diseño de estrategias interinstitucionales para la movilización social</li> <li>• Apoyo en la articulación de los medios locales de comunicación a la estrategia comunicacional definida por el AMVA</li> <li>• Articulación de las administraciones municipales en los eventos de interés definidos por el AMVA</li> <li>• Respaldo los comunicados oficiales de la entidad en los diferentes municipios</li> <li>• Mantener comunicación permanente con el comunicador zonal para retroalimentar sobre el impacto de las campañas desarrolladas por la entidad positiva y negativa que puedan generarse en los diferentes municipios.</li> <li>• Aportar en la construcción de campañas promocionales para los proyectos estratégicos del AMVA.</li> <li>• Velar por la adecuada implementación de los manuales de comunicación e imagen en los diferentes eventos de carácter municipal en donde participe el AMVA</li> </ul>
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con capacidad de liderar procesos de articulación interinstitucional, conocedor de la política y modelo de comunicación pública, excelente manejo de relaciones personales.</li> <li>• Bilingüe, titulado en comunicaciones, áreas administrativas y/o de relaciones públicas</li> <li>• Manejo, conocimiento y buenas relaciones con los medios locales y nacionales de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir agendas de articulación académicas, institucional, de relaciones públicas.</li> <li>• Gestionar alianzas estratégicas de publicidad cruzada para el AMVA</li> <li>• Activación de agendas intermunicipales</li> <li>• Información permanente de oportunidades y amenazas identificadas para la entidad</li> <li>• Manejo de relaciones con los medios de comunicación.</li> <li>• Garantizar la participación de los comunicadores en los procesos de formación para la comunicación pública impartidos por la entidad.</li> <li>• Gestionar y Concertar la participación del AMVA en foros de interés metropolitano</li> <li>• Apoyar al director de la entidad en el relacionamiento con los alcaldes del AMVA</li> </ul>

ACTOR / ROL	PERFIL/RESPONSABILIDAD	FUNCIONES EN EL PROCESO DE MARKETING Y COMUNICACIONES
Comunicación Interna	<p>Profesional con experiencia y manejo de relaciones corporativas, diseño de planes pedagógicos institucionales. Excelentes relaciones interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar el uso de los medios de comunicación interna</li> <li>• Articular con el área de gestión humana la estrategia de comunicaciones con la estrategia de cultura corporativa</li> <li>• Mantener informado al personal interno sobre los proyectos en desarrollo del AMVA y acontecimientos de interés metropolitano.</li> <li>• Diseñar el plan didáctico de comunicación interna</li> <li>• Garantizar el proceso de formación y reinducción en los temas y herramientas de comunicaciones</li> <li>• Aplicar las evaluaciones de conocimiento del estrategias del AMVA y difundir sus resultados</li> </ul>
Comunicación Zonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional, capacitado para el diseño e implementación de estrategias de marketing y comunicaciones, generador de oportunidades de intercambio a través de alianzas. Capacitado para hacer seguimiento y monitoreo de indicadores. Con capacidad para comunicar eficientemente los intereses de la entidad, orientado al logro. Con espíritu investigativo y capaz de articular y desarrollar contenidos que despierten el interés de los habitantes de la zona a cargo sobre temas pertinentes a los ámbitos de acción del AMVA. Generador de noticias</li> <li>• Graduado en comunicación, áreas administrativas y/o afines al marketing</li> <li>• Con experiencia en el manejo de estrategias comunicacionales y mercadológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la imagen positiva del AMVA en las zona delegada para su función</li> <li>• Apoyar las relaciones interadministrativas del AMVA y las alcaldías de los municipios pertenecientes a la zona bajo su cargo</li> <li>• Mantener comunicación permanente con las áreas de comunicaciones de las administraciones municipales</li> <li>• Verificación de los actos protocolarios según los manuales de comunicaciones existentes en el AMVA en los eventos de carácter intermunicipal</li> <li>• Mantenimiento de relaciones interinstitucionales con empresa, comunidad e instituciones educativas</li> <li>• Desarrollar agenda intermunicipal de difusión del AMVA</li> <li>• Verificar el cumplimiento de los planes comunicacionales diseñados para los proyectos en su zona de influencia articulado a la estrategia corporativa</li> <li>• Garantizar la participación de los ciudadanos de la zona de influencia en los eventos convocados por AMVA</li> <li>• Articulación con los medio locales de comunicación</li> <li>• Generación de noticias y contenidos de interés zonal pertinentes a los ámbitos de acción del AMVA</li> </ul>

ACTOR / ROL	PERFIL/RESPONSABILIDAD	FUNCIONES EN EL PROCESO DE MARKETING Y COMUNICACIONES
Publicidad y Marca	Profesional, estratega, creativo, planificador y articulador de las estrategias, los mensajes del AMVA y las expectativas de los usuarios de la entidad. Capaz de dar manejo persuasivo a los mensajes y estrategias institucionales. Con manejo de tecnología audiovisual, informática y herramientas de diseño. Creativo en la utilización de recursos disponible para el desarrollo e implementación de campaña. Hábil en la identificación de necesidades y creación de conceptos gráficos y auditivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación con las agencias de publicidad contratadas por el AMVA para el desarrollo de campañas</li> <li>• Garantizar el uso adecuado de logos e imagen del AMVA en las diferentes piezas publicitarias</li> <li>• Verificar la proporción de la visibilidad de imagen del AMVA según los aportes realizados por proyecto</li> <li>• Proponer los ajustes necesarios a los manuales de imagen de la entidad</li> <li>• Garantizar la unidad de mensaje e imagen en las campañas publicitarias</li> </ul>
Eventos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los espacios adecuados para la realización de eventos contribuyendo al buen nombre e imagen institucional</li> <li>• Garantizar las estrategias de convocatoria adecuada para los diferentes eventos realizados por el AMVA</li> <li>• Hacer seguimiento a las metas propuestas de participación ciudadana en los diferentes eventos aplicando los instrumentos desarrollados para tal fin</li> <li>• Velar por la aplicación del manual de eventos corporativos en los eventos organizados por el AMVA</li> <li>• Informar oportunamente al Jefe de Marketing y Comunicaciones cuando las estrategias de convocatoria no estén dando los resultados esperados.</li> <li>• Proponer estrategias de convocatorias</li> <li>• Articulación de agendas para la realización de eventos con las diferentes áreas de la organización en especial con los comunicadores Zonales</li> <li>• Rastreo permanente de los eventos de interés metropolitano</li> </ul>

ACTOR / ROL	PERFIL/RESPONSABILIDAD	FUNCIONES EN EL PROCESO DE MARKETING Y COMUNICACIONES
Proyectos y Atractivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional, capacitado para el diseño e implementación de estrategias de marketing y comunicaciones, generador de oportunidades de intercambio a través de alianzas. Capacitado para hacer seguimiento y monitoreo de indicadores. Con capacidad para comunicar eficientemente los intereses de la entidad, orientado al logro. Con espíritu investigativo y capaz de articular y desarrollar contenidos que despierten el interés de los habitantes de la zona a cargo sobre temas pertinentes a los ámbitos de acción del AMVA. Generador de noticias</li> <li>• Graduado en comunicación, áreas administrativas y/o afines al marketing</li> <li>• Con experiencia en el manejo de estrategias comunicacionales y mercadológicas</li> </ul>	<p>Formulación e implementación de estrategias de marketing y comunicaciones para los proyectos definidos como atractivos para el AMVA.</p> <p>Generación de alianzas para el uso adecuado y permanente de los proyectos y atractivos</p> <p>Realizar seguimiento posicionamiento a los visitantes y usuarios de los proyectos del AMVA</p> <p>Garantizar la aplicación de encuestas de satisfacción a usuarios de proyectos y atractivos del AMVA</p> <p>Validar que los planes comunicacionales de los proyectos mantengan la orientación estratégica dada por el PEM</p>
Community Manager	<p>Profesional, con capacidad de gestionar y liderar el posicionamiento de la imagen del AMVA a través de internet. Conocedor del manejo de la comunicación en línea y los diferentes canales de comunicación que la virtualidad ofrece. Con capacidad de identificar las necesidades y preferencias de información y contenido de los usuarios al mismo tiempo que debe estar en capacidad de producir contenidos pertinente a los intereses de la entidad.</p> <p>Graduado en periodismo, comunicación o afines. Con 2 años de experiencia</p>	<p>Apoyar el diseño de campañas publicitarias para las redes sociales</p> <p>Identificar las páginas y espacios web de interés institucional para realizar pauta compartida</p> <p>Actualización permanente de las redes con información e interés metropolitano</p> <p>Dar respuesta oportuna a los usuarios y amigos del AVA a través de las redes sociales</p> <p>Instruir en el manejo de redes a los funcionarios del AMVA</p> <p>Mantener la identidad corporativa en las piezas y contenidos virtuales desarrollados por la entidad</p> <p>Registrar permanentemente la actividad y el impacto de los comunicados impartidos por el AMVA en las redes sociales</p> <p>Apoyo a las convocatorias para los eventos de carácter zonal y de interés metropolitano</p> <p>Rastrear la actividad e información de áreas metropolitanas internacionales en la web</p> <p>Presentar plan de mejoramiento para el uso adecuado de la virtualidad como estrategia de comunicación</p> <p>Abrir el canal de PQR virtual</p>

**Tabla 15: Roles/responsabilidades**

Fuente: Elaboración propia

### ***7.6 Nivel VI: Indicadores***



***Figura 17: Indicadores***

*Fuente: Elaboración propia*

La batería de indicadores establece tres niveles de indicadores, el primero permitirá medir la manera cómo el PEM va desarrollando la visión del AMVA, el segundo mide la gestión de los proyectos a través de los procesos, líneas o acciones estratégicas y finalmente surgen los indicadores que se concentran en las actividades y que ayudan a medir los soportes o acciones de apoyo.

NIVELES	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO							
	OBJETIVOS/ ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA PARA EL AÑO 2015	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE	INSTRUMENTO
PRIMER NIVEL	Reconocimiento del AMVA	Reconocimiento del AMVA	Porcentaje (%) de reconocimiento	Ranking de la encuesta Medellín como vamos	* Ser la quinta (5) Entidad publicas más reconocida según encuesta Medellín como vamos	No mayor a un año (MCV)	Oficina de marketing y comunicaciones	Medellín como vamos Estudio de posicionamiento del AMVA
		Reconocimiento del AMVA	Porcentaje (%) de reconocimiento	(# de personas que la reconocen / # total de personas consultadas) x 100 ( cobertura en los 10 Municipios del AMVA)	*La Entidad AMVA pasa de un reconocimiento del 26,5% en el 2012, a un reconocimiento del 85% en 2015. Según datos estudio ESUMER 2012.	Anual	Oficina de marketing y comunicaciones	Estudio de posicionamiento del AMVA
	Percepción positiva del AMVA	Percepción positiva del AMVA	Porcentaje (%) de percepción.	(# de personas que tienen percepción positiva del AMVA / # total de personas consultadas) x 100	La percepción positiva del AMVA al 2015 este por encima del 97%	No mayor a un año (MCV)	Oficina de marketing y comunicaciones	Encuesta Medellín como vamos Estudio de posicionamiento del AMVA
		Percepción positiva del AMVA	Porcentaje (%) de percepción.	(# de personas que tienen percepción positiva del AMVA / # total de personas consultadas) x 100 ( cobertura en los 10 Municipios del AMVA)	ENCUESTA APLICADA POR ESUMER	Anual	Oficina de marketing y comunicaciones	Estudio de posicionamiento de la Entidad AMVA Criterio de Icontec
	Participación de los ciudadanos en los eventos que realiza el AMVA.	Participación de la comunidad en los eventos del AMVA	Porcentaje (%) de participación	(# de personas reales que asistieron a 1 evento/ # personas convocadas a 1 evento)*100	El AMVA logra una participación en sus eventos del 70% de la meta esperada.	Cada evento	Oficina de Comunicaciones	Medición de participación
	Conocimiento de los proyectos y atractivos del AMVA la comunidad	Conocimiento de la comunidad de los proyectos y atractivos del AMVA	Porcentaje (%) de personas que conocen los proyectos y atractivos del AMVA.	(# de personas que identifican los proyectos y atractivos como gestión del AMVA / # total de usuarios de los proyectos y atractivos) x 100	El 80% de los usuarios lo identifican los proyectos y atractivos como gestión del AMVA	Anual	Oficina de marketing y comunicaciones	Estudio de posicionamiento de la Entidad AMVA



NIVELES	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO							
	OBJETIVOS/ ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA PARA EL AÑO 2015	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE	INSTRUMENTO
SEGUNDO NIVEL	Fortalecimiento de la comunicación interna y cultura organizacional	Comunicación interna	Porcentaje (%) de cumplimiento	( # de metas de comunicación interna cumplidas/# total de metas propuestas)x 100	90% a 2013 95 % a 2014 98% a 2015	Semestral	Oficina de marketing y comunicaciones	PMD
		Cultura organizacional	% cumplimiento	(# de evaluaciones satisfactorias/total de evaluación de cultura organizacional aplicada)x 100	85 % a 2013 95% a 2014 98% a 2015	Anual	Recurso humano y Marketing y comunicaciones	Cuestionario
	Movilización social	Movilización social	Porcentaje (%) de cumplimiento	( # de metas de movilización social cumplidas/# total de metas de movilización social propuestas)x 100 p	85% al 2013 90% al 2014 95% al 2015	Anual	Oficina de marketing y comunicaciones	PMD
	Corporativa	Posicionamiento de la imagen de la Entidad AMVA.	Porcentaje (%) (Encuesta, con muestra estadísticamente representativa)	( # de personas que identifican correctamente la imagen del AMVA y su razón de ser / # de personas consultadas) x 100	El 90% de los ciudadanos encuestados recuerdan la imagen de la Entidad AMVA.	Anual	Oficina de Marketing y Comunicaciones	Estudio de posicionamiento del AMVA

NIVELES	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO							
	OBJETIVOS/ ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA PARA EL AÑO 2015	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE	INSTRUMENTO
TERCER NIVEL	Fortalecimiento de la comunicación interna	Nivel de satisfacción de la comunicación interna	Porcentaje (%) (Encuesta, con muestra representativa)	( # de personas satisfechas con comunicación interna de la Entidad / # de personas consultadas) x 100	El 90% de las personas encuestado satisfecho con la comunicación interna de la Entidad.	Anual	Oficinas de Recurso Humano y marketing y comunicaciones	Encuesta
	Formalización e implementación del proceso de inducción y entrenamiento en el manejo y uso de herramientas comunicacionales a la oficina de comunicaciones (Modelo de comunicación pública, intranet, planes y manuales.)	Manejo de herramientas comunicacionales	Porcentaje (%) de personas entrenadas para el uso y manejo de herramientas comunicacionales	(# de personas entrenadas de la Oficina de Comunicaciones / # de personas que hacen parte de la Oficina de Comunicaciones) x 100	El 100% de las personas de la Oficina de Comunicaciones fueron entrenados para el uso y manejo de herramientas comunicacionales	Semestral	Oficina de Marketing y Comunicaciones	Registros de formación
			Porcentaje (%) de evaluaciones satisfactorias	(# de evaluaciones satisfactorias/total de evaluaciones realizadas)x 100	98%	Semestral	Oficina de Marketing y Comunicaciones	Registro de resultados de evaluación
	Creación y potencialización de la intranet	Creación intranet	Intranet creada	# de Intranet creada	Segundo semestre de 2013 la intranet creada y funcionando	Una sola vez	Oficina de Marketing y Comunicaciones	PMD
	Estrategia institucional	Actividades institucionales	% de actividades realizadas	(# de actividades realizadas/ # de actividades propuestas)	100% de las actividades institucionales propuestas	Anual	Comunicador Interno Financiera.	PMD
		Efectividad de transmisión de mensaje por medio de las actividades institucionales realizadas.	Porcentaje (%) (Encuesta, aplicada a muestra representativa de los participantes en las jornadas institucionales )	( # de personas que recibieron el mensaje emitido en la jornada institucional correctamente / # de personas consultadas) x 100	El 90% de las personas evaluadas recibieron el mensaje emitido en la jornada institucional de manera satisfactoria	Después de cada actividad	Comunicador interno	Cuestionario

NIVELES	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO							
	OBJETIVOS/ ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA PARA EL AÑO 2015	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE	INSTRUMENTO
TERCER NIVEL	Fortalecer la gestión como actor en escenarios de desarrollo.	Foros de gestión Metropolitano en alianzas con otras Entidades.	# de foros realizados	# de foros en los que realizo	Realizar tres (3) foros metropolitanos (1 anual)	Anual	Oficina de marketing y comunicaciones y mesa metropolitana de comunicaciones	PMD
	Mesa metropolitana de comunicación	Mesa metropolitana	# de mesa conformada	# de mesas metropolitana de comunicaciones oficializada	1 mesa de metropolitana de comunicaciones conformada oficialmente	Anual	Oficina de marketing y comunicaciones y mesa metropolitana de comunicaciones	PMD
	Agenda relaciones públicas nacionales e internacionales	Agenda de relaciones pública	# de agendas	# de agendas acoradas	1 agenda de alianzas, formación y visitas de áreas metropolitanas	Anual	Jefe de oficina de Marketing y Comunicaciones	PMD
		Formación a comunicadores y periodistas en comunicación pública	# de periodistas formados	# de periodistas formadas	Formar a 20 periodistas en comunicación pública por año	Anual	Oficina de marketing y comunicaciones	PMD
	Convertir la rendición de cuentas un ejercicio de acercamiento con la comunidad (la rendición de cuentas más amigable con la comunidad)	Participación de las personas convocadas directamente a la rendición de cuentas de manera presencial, redes social y/o chat	Porcentaje (%) de personas que asistieron a la rendición de cuentas y que fueron convocadas directamente y por e-mail.	( # de personas que asistieron a la rendición de cuentas / # de personas convocadas directamente) x 100	El 70% de las personas convocadas asistieron a la rendición de cuentas.	Por cada evento	Comunicador Zonal	Listados de asistencia y convocatoria
		Grado de satisfacción por los resultados entregados	Porcentaje (%) (Encuesta, con muestra representativa)	( # de personas que quedaron satisfechas con los resultados entregados / # de personas consultadas) x 100	El 70% de las personas consultadas quedaron satisfechas con los resultados entregados	Por cada evento	Comunicador Zonal	Encuesta de satisfacción

NIVELES	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO							
	OBJETIVOS/ ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA PARA EL AÑO 2015	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE	INSTRUMENTO
TERCER NIVEL	Reporteros barriales (mediadores) como generadores de noticias y apalancadores de la estrategia comunicacional del AMVA.(generación de cultura)	Formar mediadores barriales en temas compatibles con el quehacer del AMVA	# de personas formadas	(# de personas formadas / # de personas objetivo a formar)x 100	Formar a 2 mediadores por comuna en temas compatibles con el quehacer del AMVA	Anual	Comunicador Zonal	Certificaciones de formación
	Impacto a la comunidad de las redes sociales.	Gerencia de redes sociales	Porcentaje (%) de crecimiento de las diferentes redes sociales que tiene la Entidad AMVA.	(( # Actual -acumulado del año anterior) / acumulado del año anterior )x 100	Crecer el 20% anual en redes sociales	Anual	Web Master	Estadísticas de uso de redes
	Generación de medios propios de comunicación (a mediano plazo)	Medios propios de comunicación	# de medios propios vigentes	Conteo de medios de comunicación vigentes del AMVA	1 por año	Anual	Oficina de Marketing y Comunicaciones	PMD
	Atractivos apalancadores de información y posicionamiento	Referentes del AMVA	Porcentaje (%) de personas que identifican al menos 3 de los proyectos del AMVA como referentes	(# de personas que identifican al menos 3 de los proyectos del AMVA como referentes/ personas encuestadas)	70% al 2013 85% al 2014 90% al 2015	Anual	Oficina de Marketing y Comunicaciones	Estudio de posicionamiento del AMVA
	Aprendizaje de buenas prácticas de áreas metropolitanas	Benchmarking AM de talla mundial	# de visitas realizadas	conteo de visitas realizadas con el propósito de aprender buenas prácticas de las áreas metropolitanas	1 por año	Anual	Oficina de Marketing y Comunicaciones	PMD
	Diseño de sistema de evaluación y seguimiento al Plan Estratégico de Mercadeo.	SES	# de SES	Conteo de SES creados para el PEM	1	una vez	Oficina de Marketing y Comunicaciones	PMD

NIVELES	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO							
	OBJETIVOS/ ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA PARA EL AÑO 2015	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE	INSTRUMENTO
TERCER NIVEL	Montaje del comité de 109gestión del servicio	Comité de gestión de servicio	1 Comité constituido	1 Comité constituido	1 comité 109gestión del servicio formalizado y activo	Primer trimestre del año 2013	Coordinadora de PQR'S	PMD
	Construcción de la estrategia de servicio	Estrategia de servicio	1 Plan de estrategia de servicio	1 Plan de estrategia de servicio	estrategia de servicio creada y en implementación	Segundo trimestre del año 2013	Comité de 109gestión del servicio	PMD

**Tabla 16: Sistema de indicadores**

*Fuente. Elaboración propia*

### 7.7 Nivel VII: Principios y valores



*Figura 18: Principios y valores*

*Fuente: Elaboración propia*

Para la implementación del PEM se han definido tres principios los cuales permitirán orientar el comportamiento del área de Comunicaciones en la implementación del PEM. Comprender su definición ayudará a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, proporcionando una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos, reflejando así los intereses, sentimientos y convicciones de la organización y dando sentido al PEM y su Modelo de Gestión.

#### **Apertura**

Es la capacidad organizacional de resonar, de estar abierto, la entidad pública de manera particular se debe a sus audiencias externas, existe justamente en función de la ciudadanía y para ello debe ser receptiva y tener actitud de servicio.

#### **Interlocución**

Es la capacidad de construir sentido compartido, visión compartida. No se construye sentido compartido si no se construye previamente un significado compartido entre la comunidad y la entidad. Para que la interlocución sea posible es fundamental la información, pues no se puede generar interlocución cuando hay

desconocimiento; esto contempla: el trabajo colaborativo, sistematización del conocimiento y la socialización permanente de la información.

### **Visibilidad**

Cuando se es visible se genera confianza y se asume la información como un bien público y colectivo. La visibilidad supone la aplicación del precepto constitucional de publicidad y el concepto comunicativo del posicionamiento.

### 8. Agenda para el acompañamiento a la implementación del PEM

La agenda de acompañamiento se plantea para los 6 primeros meses de implementación del PEM, en los cuales se realizarán actividades de:

- Definición de grupos anclas para implementación de estrategia
- Sensibilización y socialización PEM
- Asesoría a la implementación del PEM

Las fechas establecidas contemplan jornadas de trabajo equivalentes a 8 horas, siendo en total 72 horas de acompañamiento, distribuidas como se aprecia en la Tabla 17.

Agenda de acompañamiento a la implementación del PEM					Semana																		
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Implementación y acompañamiento	Acompañar a un grupo de personas de la dependencia de mercadeo y comunicación de la organización, en todo el ciclo del proceso estratégico: Planear, Hacer, Verificar y Ajustar	Definición de grupos anclas para implementación de estrategia	Encuentros de trabajo	Equipo Esumer- Equipo tecnico AMVA	█	█																	
		Sensibilización y socialización Plan Estratégico de Marketing PEM				█	█	█															
		Asesoría a la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo			█			█				█			█					█			
ENTREGA DE INFORME DE ACOMPAÑAMIENTO																					█		

Tabla 17: Agenda de acompañamiento

Fuente: elaboración propia



## 9. Conclusiones y recomendaciones

- El ejercicio de marketing y comunicaciones implementado por el AMVA debe seguir rigurosamente el Modelo de Comunicación Pública como orientador de su propósito, además de mantener siempre la línea estratégica consignada en el Plan Metropoli, pues es aquí donde se encuentran los elementos claves del actuar del AMVA y le dan proyección como área metropolitana de talla mundial. De lo contrario corre el riesgo de caer en un ejercicio netamente operativo.
- Comprometerse con la gestión del conocimiento al interior del AMVA focalizada en los ejercicios de inducción y reinducción de sus colaboradores haciendo especial énfasis en el personal de la oficina de Marketing y comunicaciones, permite apalancar y potencializar las estrategias propuestas tanto de comunicación interna como de la movilización social y comunicación corporativa, pues la trasmisión de la esencia del AMVA es responsabilidad fundamental de sus funcionarios y contrarresta en gran medida los cambios de enfoque estratégico a nivel comunicacional cuando llega el cambio de administración.
- Dar seguimiento a las estrategias propuestas en el PEM, permitirá centrar los esfuerzos de la oficina de Comunicaciones y Marketing, consolidar la imagen institucional en el tiempo cumpliendo con el legado estratégico de la entidad. El sistema de indicadores propuesto permiten desarrollar el plan de mejoramiento y desarrollo al contemplar los tres niveles dando orientación clara desde los niveles operativos hasta los niveles de dirección.
- Previo a la implementación de la ruta de soluciones, es necesario redefinir las partidas presupuestales para marketing y comunicaciones diferenciadas:

presupuesto corporativo y presupuesto por proyecto, de esta manera se optimiza el recurso y se mantiene la prioridad de lo general sobre lo particular (imagen y posicionamiento del AMVA sobre la imagen particular de un proyecto).

- Cuidar con recelo la aplicación de los manuales de comunicación existentes en los diferentes eventos públicos en especial en aquellos en los que el AMVA comparte espacios con las administraciones municipales, para mantener la primacía del AMVA como entidad territorial. En este ejercicio juega un papel clave la Mesa Metropolitana de comunicaciones apoyando esta labor de control desde la convicción y el conocimiento consolidando cada vez más el sentimiento de región articulada conformada por los municipios del Valle de Aburrá.
- Iniciar la implementación del PEM con reorganización de la estructura orgánica facilitará su comprensión, apropiación y puesta en marcha.
- Aunque el PEM está centrado en las estrategias de carácter local no puede perderse de vista la internacionalización del AMVA como estrategia de desarrollo territorial.
- Aunque está formulado el PEM al 2015, su revisión permanente permitirá identificar a tiempo los correctivos necesarios para su cabal cumplimiento.

### 10. Presupuesto para la implementación del PEM

El costo aproximado para la implementación del PEM es de: (\$1.194.000.000)  
 Mil ciento noventa y cuatro millones de pesos, distribuidos como se presenta en la  
 Tabla 17 de los cuales el 60% equivalente a (\$716.580.000) setecientos diez y  
 seis mil quinientos ochenta debe ser aportado por los proyectos.

RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: COMUNICACIÓN INTERNA	
SUBTOTAL \$	50.000.000
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: MOVILIZACIÓN SOCIAL	
SUBTOTAL \$	220.300.000
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: CORPORATIVA	
SUBTOTAL \$	924.000.000
<b>GRAN TOTAL \$</b>	<b>1.194.300.000</b>

*Tabla 18: presupuesto para implementación de estrategias*

*Fuente: Elaboración propia*

## **11. Costos de la Consultoría**

Ciento treinta y dos millones trescientos cincuenta mil pesos (\$132.350.000):

- Aporte del AMVA ciento catorce millones, trescientos cincuenta mil pesos (\$114.350.000).
  
- Aporte de contrapartida veinte millones de pesos (\$20.000.000)

## 12. Fuentes Bibliográficas

- Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional-USAID. (2004). *Modelo de Comunicación Pública*. USAID-Casals&Associates.
- Aldana de Vega, L., & Vargas Quiñones, M. E. (2007). *Calidad en el servicio/Conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Aramburu, N., & Rivera, O. (s.f.). *Organización de empresas*. Bilbao: Deusto.
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (Diciembre de 2007). Plan Integral de Desarrollo Metropolitano-METROPOLI 2008-2020. *Hacia la Integración Regional Sostenible*. Medellín, Colombia.
- Congreso de Colombia. (15 de julio de 1994). [www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc). Recuperado el 1 de septiembre de 2012, de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley\\_0152\\_1994.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0152_1994.html)
- Corrales, A. B. (1987). *Administración de recursos humanos*. San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal de Distancia.
- El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia. (Mayo de 2006). Recuperado el 27,28,29 de Noviembre de 2012, de <http://www.unicef.org>
- Fernández Velez, D., & Fernández Rico, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Fundación Prohumana. (s.f.). [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl). Recuperado el 06 de Noviembre de 2012
- García, J., & Arregui, T. (2002). *Gestión del conocimiento y empresa*. España: EOI.
- Garzón Castillón , M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Gobernación de Antioquia. (s.f.). <http://gestionhumana.antioquia.gov.co>. Recuperado el 3 de Noviembre de 2012
- Guinarti Sola, J. M. (2012). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Revista de Administración Pública*, 12.
- Instituto Interamericano de la Cooperación para la agricultura. (s.f.). *La proyección de una nueva imagen institucional en el IICA*.

Londoño Mateus, M. C. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*. Madrid: Fundación Confemetal.

López Espinola, A. (s.f.). <http://www.formater.educagri.fr>. Recuperado el 6 de 11 de 2012

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2011). *COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication\\_form\\_development\\_oslo\\_c4d\\_pda\\_es.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication_form_development_oslo_c4d_pda_es.pdf)

Pérez Romero, L. A. (s.f.). *Marketing social*. Prentice Hall.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). [www.editorialvertice.com](http://www.editorialvertice.com). Recuperado el 2012

Republica, S. d. (1950). <http://www.secretariasenado.gov.co>. Recuperado el 25 de 10 de 2012

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Camara Nacional de la Industrial Editorial Mexicana.

Senado de la Republica. (7 de Junio de 1951). <http://www.secretariasenado.gov.co>. Recuperado el 25 de 10 de 2012

Tayala, A. E., Narros González, M. J., & Pascual Olarte, C. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

## **Parte IV**

### **13. Apéndices**

Apéndice A: Análisis fuentes bibliográficas

Apéndice B: Entrevistas

Apéndice C: Grupos focales

Apéndice D. Encuestas

Apéndice E: Matriz de análisis para realización del benchmarking

Apéndice F: Análisis estructural