

**MANEJO DE LAS TÉCNICAS DE MARKETING DE SERVICIOS PÚBLICOS EN
LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN DE LAS DIFERENTES SECRETARÍAS DE LA
ALCALDÍA DE MEDELLÍN.**

Catalina Mildred Suárez González

Cindy Lorena Zapata Rendón

Elizabet Natalia López Rojas

**Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo
Programa: Administración Comercial y de Mercadeo
Medellín
2015**

**MANEJO DE LAS TÉCNICAS DE MARKETING DE SERVICIOS PÚBLICOS EN
LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN DE LAS DIFERENTES SECRETARÍAS DE LA
ALCALDÍA DE MEDELLÍN.**

**Catalina Mildred Suárez González
Cindy Lorena Zapata Rendón
Elizabet Natalia López Rojas**

**Trabajo de grado para optar por el título de Administración Comercial y de
Mercadeo.**

Asesor de trabajo de grado: Juan Pablo Arrubla Zapata

**Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo
Programa: Administración Comercial y de Mercadeo
Medellín
2015**

AGRADECIMIENTOS

Por medio de estas líneas quisiéramos agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible alcanzar este maravilloso logro, uno de nuestros retos más grandes, pero que en este momento se ha convertido en orgullo para nuestro recorrido, en especial reconocer toda la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años de construcción.

Especialmente queremos agradecer a Dios por la bendición de tener la sabiduría y el entendimiento suficiente para que el desarrollo de esta investigación fuera posible.

Bendiciones a la profesora Ana María Cano Arroyave , Coordinadora Administración de Empresas, por la orientación, el seguimiento y el conocimiento brindado a lo largo del camino profesional, gracias por realizar las sugerencias y recomendaciones acertadas que permitieron obtener una conclusión exitosa del presente trabajo.

Quisiéramos tener una extensiva gratitud con el experto en Marketing de Servicios Públicos, el Doctor Toni Puig, quien desde su importante conocimiento hizo valiosos aportes a la construcción de esta tesis, permitió que el amor por nuestra ciudad y su futuro fuese más grande.

Gracias a los 17 coordinadores de las áreas de comunicación, de las secretarías de la Alcaldía de Medellín por habernos otorgado la oportunidad de contar con información de primera mano referente a nuestra investigación dentro de la ciudad.

A nuestras familias queremos dar gracias por todo su acompañamiento y apoyo en el crecimiento de nosotras como personas y profesionales, porque son nuestro motor para continuar y no temer a nuevos retos, los bendecimos y a Dios gracias por permitirnos compartir a su lado todo nuestro recorrido.

TABLA DECONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
3. IDEA DE INVESTIGACIÓN	9
4. ANTECEDENTES	10
5. OBJETO DE ESTUDIO	14
6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
· 6.1 Objetivos Generales:	18
·6.2 Objetivos Específicos:	18
8. JUSTIFICACIÓN	19
9. ALCANCES DEL ESTUDIO	20
10. MARCO TEÓRICO.....	21
9.1 MARKETING	21
9.1.1 Marketing Estratégico.....	22
9.1.2 Mercadeo Operativo	24
9.1.3. Mezcla De Mercadeo O Marketing Mix	24
9.2 MARKETING DE SERVICIOS	25
9.3 MARKETING MUNICIPAL	26
9.3.1 Marketing en la gestión pública.	29
9.3.2 Gestión del marketing Público.	31
9.3.3. Marketing Mix de Gobierno.....	32
9.4 COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	35
9.5 RELACIONES PÚBLICAS	36
11. MARCO CONCEPTUAL.	38
10.1 Marketing.....	38
10.2 Marketing De Servicios	39
10.3 Marketing Mix	39
10.4 Marketing De Servicios Públicos.....	40
10.5 Estrategias.....	40
10.6 Comunicación.....	41
10.7. Comunicación En Las Organizaciones.	41
10.8 Cultura	42

10.9	Marca De Ciudad.....	42
10.10	Instituciones Gubernamentales.....	43
10.11	Sociedad.....	44
11.	MARCO CONTEXTUAL.....	45
11.2	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EN MEDELLÍN.....	49
11.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. (1364, 2012).....	51
11.4	PÚBLICO DIRECTO.....	52
12.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	54
12.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
12.2	DISEÑO MUESTRAL.....	55
12.3	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	55
12.4	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	56
13.	FICHA TÉCNICA.....	57
14.	PLANEACIÓN DE TRABAJO DE CAMPO.....	58
15.	DISEÑO DE INSTRUMENTOS.....	61
15.1	Entrevista 1: Experto Toni Puig.....	61
15.2	Entrevista semiestructurada: 17 secretarias de la Alcaldía de Medellín.....	62
15.3	Entrevista semiestructurada: Proyecto Jóvenes por la Vida – Secretaria de Salud....	64
16.	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	66
17.	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.....	114
18.	CONCLUSIONES.....	120
19.	RECOMENDACIONES.....	124
20.	BIBLIOGRAFÍA.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

1.Figura 1: EL PAPEL DEL MARKETING EN LA ESTRATEGIA.....	23
2.Figura 2: DIFERENCIAS ENTRE EL MARKETING ESTRATÉGICO Y EL MARKETING OPERATIVO.....	24
3.Figura 3: CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS IMPLICACIONES.	26
4.Figura 4: RELACIÓN INSTITUCIONAL VS RELACIÓN DE MERCADO	30
5.Figura 5: EL EQUILIBRIO DE LA SATISFACCIÓN.....	33
6.Figura 6: LA EFICIENCIA COLECTIVA	33
7.Figura 7: SISTEMA ORGANIZACIÓN DE LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN	46
8.Figura 8: DIRECTORIO DE LAS SECRETARIAS DE LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN.	58

1. INTRODUCCIÓN

El Marketing es considerado un término netamente empresarial o privado, el cual busca identificar las necesidades de los consumidores, haciendo que estas se conviertan en función principal de la organización y así comunicar todos sus procesos a sus clientes internos y externos. La buena implementación del marketing está basada en la utilización de cuatro puntos principales los cuales son: Producto, precio, plaza/distribución y promoción, con el fin de definir a que necesidades se va a dar respuesta.

Actualmente el término mencionado en el aparte anterior, no solo se debe relacionar como un término tradicional que va en función de una empresa o institución privada que busca cumplir objetivos de venta; qué tal si nos atrevemos a cambiar cliente, por ciudadano, rentabilidad económica, por rentabilidad social y cultural, y empresa, por administración pública, todo esto con el fin de enseñar que el Marketing de Servicios Públicos se ha convertido en uno de los procesos más efectivos para cualquier ciudad del mundo, mediante el cual se han podido cumplir con muchas metas; la comunicación, las relaciones públicas, la personalización de ciudad, son procedimientos esenciales para un desarrollo efectivo de ciudad.

Esta investigación pretende elaborar un diagnóstico, mediante el cual se pueda identificar el proceso y efectividad, de las herramientas de comunicación de marketing de servicios públicos que se implementan en las áreas de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín y así evidenciar las estrategias que se deben tener como ciudad innovadora.

Al inicio de esta exploración se evidenciarán diversos antecedentes sobre el marketing, marketing de servicios y marketing de servicios públicos, teniendo como objetivo principal establecer conceptos básicos por los cuales se desarrolla esta tesis. También se tendrá en cuenta definiciones de diversos expertos en el tema, con los cuales se pretende dar claridad bajo una mirada profesional.

Además la aplicación de entrevistas con expertos y comunicadores de la administración pública, permitirán evidenciar la planeación, ejecución y evaluación de los programas de ciudad, así mismo se concluyen las estrategias principales a implementar y desarrollar en la gestión pública de la ciudad de Medellín.

2. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Marketing de Servicios Públicos.

3. IDEA DE INVESTIGACIÓN

Manejo de las técnicas de marketing de servicios públicos en las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín.

4. ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta la diversidad de definiciones del concepto de marketing y que cada una de estas da respuesta a los intereses de cada persona en el desarrollo de dicha actividad, aún no se concibe como una herramienta de planificación estratégica para los procesos en las administraciones públicas.

Es importante resaltar que para quienes practican el marketing desde el desarrollo de estrategias de producción y venta, de servicios y productos, es trascendental generar beneficios económicos, tanto empresariales como personales, mientras que en la administración de instituciones públicas, el concepto de marketing tiene un contexto completamente diferente, señalando que la meta principal no es la rentabilidad económica, sino, un beneficio social colectivo.

Según la American Marketing Association (AMA - La mayor asociación de marketing del mundo con 75 años de historia) definió en 1981 el concepto de servicios como “*Los servicios son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes*”. (Esteban, 2005, pág. 26) De acuerdo a investigaciones realizadas por esta asociación, los primeros datos publicados sobre el marketing de los servicios se encuentran a finales de los años 50 y a principios de los 60; a partir de 1995 se realizó la publicación de varios trabajos tales como: monografías, libros, artículos, entre otros, más de 2.500, todos estos relacionados con este tema.

El marketing de servicios tuvo sus orígenes en actividades de tipo privadas y a mediados de los años 70 se amplía hacia campos de tipo público, definiéndose como marketing de servicios públicos este constituye una parte de la estructura teórica del mercadeo, donde su nacimiento surge a partir de las crisis sociales generadas por

fenómenos como las guerras, ejemplo de estos son países como: Alemania, Japón y Estados Unidos, donde a partir de esto, se plantearon nuevas estrategias que permitieron el desarrollo social y económico, lo que actualmente permite verlos como potencias mundiales. (Nicolás, 2010)

En este orden de ideas, actualmente tanto en países europeos, como latinoamericanos se encuentran desarrollando un mayor nivel de exigencia a los servicios prestados por las diversas administraciones públicas, adecuando los servicios a las necesidades reales, teniendo en cuenta la opinión de los ciudadanos y centrando sus actividades sobre el ser tanto individual, como colectivo, algunos de estos países son: México, España, Chile, entre otros.

De acuerdo a estudios realizados en los últimos años, en el Ayuntamiento de Navolato, Sinaloa- México, se hizo una investigación *“Una propuesta de marketing en la gestión municipal del H. Ayuntamiento de Navolato, Sinaloa- México”* (Hernandez Juárez José Luis) con esto se buscaba medir la satisfacción de los usuarios frente a los servicios y políticas públicas del municipio, para esto se aplicó un cuestionario, donde los resultados fueron netamente cuantitativos, arrojando que el 54% de los ciudadanos encuestados perciben una imagen positiva de la administración y donde la gran mayoría de estos opinan que existen dificultades en el momento de realizar trámites o gestiones en los centros públicos. Sumado a esto el estudio muestra un alto grado de desconocimiento por parte de los ciudadanos hacia las iniciativas de gobierno para mejorar la calidad de los servicios prestados; al evidenciarse lo anterior se implementan estrategias de comunicación efectivas para dar un mayor conocimiento a los ciudadanos.

España es una de los países más avanzados en cuanto al concepto de Marketing de servicios públicos de trata, según libros publicados por el escritor Toni Puig i Picart,

especialista español en gestión cultural de marketing, plantea que *“Las ciudades avanzan creativamente cuando sus organizaciones públicas, privadas o asociativas, crean estructura creativa y si no lo hacen otras les pasan adelante”* (Puig, S.D.) Asegura que el marketing de servicios públicos es la herramienta principal que debe implementar cualquier sistema público, ya que a partir de este se producen y se construyen los diferentes servicios de la administración, para edificar ciudades más creativas y competitivas.

En Colombia la práctica de mercadeo en el sector público se ha venido desarrollando estrictamente como actividad mercantil, dejando de lado el enfoque social, adoptando culturas exógenas de otros países, para su desarrollo económico, sin tener en cuenta las necesidades reales de los ciudadanos, convirtiéndose así en un gobierno rígido, donde prima el desarrollo capitalista, apartando los principales principios que rigen la democracia, es por esto que se han excluido diferentes oportunidades en cuanto a beneficio colectivo se trata, olvidando unas condiciones de vida y desarrollo equitativo.

Actualmente en la ciudad de Medellín, se ha venido desarrollando el Marketing Territorial, el cual tiene por objetivo cambios en la infraestructura de la ciudad, espacios públicos y naturales, la transformación de la economía, de su cultura y su administración pública, dando prioridad a la parte estética de la ciudad, más que a la escucha del ciudadano, de sus necesidades, olvidando que en el retorno de lo público la cooperación es básica. (Mejía, 2014)

En esta línea de pensamiento es de vital importancia reflexionar sobre la necesidad de implementar el marketing de servicios públicos, en cualquier institución de administración pública, para así comprender las necesidades y expectativas de los ciudadanos, aspectos que permitirán la toma de decisiones lógicas que contribuyan a un mejor desarrollo social-económico.

Es por esto que esta investigación tiene por objeto realizar un diagnóstico del manejo de las técnicas de marketing de servicios públicos en las áreas de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín.

5. OBJETO DE ESTUDIO

El manejo de las técnicas de marketing de servicios públicos en las áreas de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín

6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“El mundo funciona por redes o ciudades, el mundo no funciona por marca de países, porque lo que funciona son las ciudades de un país” (Toni Puig i Picart)

En la actualidad las administraciones públicas centran sus esfuerzos en comunicar la organización como marca y dejan de lado el comunicar sus servicios, la relación constante que deben tener con sus ciudadanos y el brindarles información sobre lo que ofrecen, lo que proponen para mejorar la calidad de vida, como proyecto colectivo principal de sociedad.

En los dos últimos años la ciudad de Medellín ha logrado posicionarse como la ciudad más innovadora y la mejor ciudad para vivir en Latinoamérica gracias al impulso de proyectos tecnológicos, educativos y culturales, que le han permitido destacarse como tal.

Las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín juegan un papel muy importante en este proceso, ya que estas han sabido cómo gestionar recursos para el desarrollo de proyectos que “beneficien al ciudadano”, pero esto no debe ser solo un proceso de gestión, la escucha debe ir de la mano en esta construcción, ya que, el proceso de comunicación asertiva es fundamental para generar motivación y participación en el ciudadano.

Teniendo en cuenta el proceso de investigación se evidencia que existen algunas falencias en el desarrollo de marketing de servicios públicos dentro de la planeación administrativa de la Alcaldía de Medellín y esta se puede observar en la forma de comunicación que tiene las 20 secretarías para transmitir la información de los diferentes proyectos los cuales tienen como fin el propósito de mejorar la calidad de

vida de ciudadanos, trayendo consigo un beneficio común dentro de la sociedad; pero en los cuales no se ha obtenido el resultado deseado por la administración. *“Sentimos que los ciudadanos desconocen muchos de nuestros proyectos y el proceso de comunicación no ha sido lo suficientemente asertivo para cada uno de estos”* (Coordinador de comunicación de la Secretaría de Inclusión Social y Familia.)

Además, es de gran importancia mencionar que según el poco conocimiento que se tiene del manejo en las áreas de comunicación de las secretarías de la Alcaldía de Medellín, se puede llegar a la conclusión de que no cuentan con el equipo interdisciplinar adecuado para el desarrollo de cada propuesta.

Teniendo como referencia lo anteriormente mencionado, se puede presumir que si no se corrige a tiempo este problema dentro de cada una de las secretarías, el proceso de comunicación entre las administraciones públicas y los ciudadanos continuará teniendo falencias y su brecha será cada vez más amplia, retrasando consigo el proceso de desarrollo de ciudad.

Es por esto que, se pretende desarrollar una propuesta de investigación que permita realizar un diagnóstico del manejo de las técnicas de marketing de servicios públicos, en las áreas de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín, con el fin de dar la respuesta a la pregunta ¿Cómo se manejan las técnicas de marketing de servicios públicos, en las áreas de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín? y así evidenciar el estado actual en el que se encuentran estas instituciones y qué estrategias se pueden generar para una mejor ejecución de sus proyectos.

Algunas de los cuestionamientos que genera el proceso de esta investigación son los siguientes:

¿Qué herramientas se aplican actualmente en el mercadeo, en el área de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín?

¿Cuáles son los perfiles profesionales que se encuentran en el área de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín?

¿Qué estrategias de marketing emplean en el área de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín?

¿Cuál ha sido el impacto de las campañas comunicacionales implementadas en los proyectos desarrollados por las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín?

¿Cómo el marketing de servicios públicos puede implementarse como una herramienta de gestión para el área de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín?

7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Objetivos Generales:

Elaborar un diagnóstico del manejo de las técnicas de marketing de servicios públicos en las áreas de comunicación en las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín.

-6.2 Objetivos Específicos:

- Identificar herramientas que permitan la caracterización del estado actual del mercadeo, en las áreas de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía Medellín.
- Conocer los perfiles profesionales que se encuentran en el área de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín.
- Identificar las estrategias de marketing que emplean las áreas de comunicación en las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín.
- Analizar el proceso comunicacional en uno de los proyectos desarrollados por la Secretaría de Salud de la Alcaldía de Medellín.

8. JUSTIFICACIÓN

En el proceso de esta investigación se ha evidenciado la gran ausencia de literatura en el tema de marketing de servicios públicos en Colombia, por lo cual ha sido necesario el uso de referentes y publicaciones de autores internacionales, principalmente de España, tales como Toni Puig Picart, Victoria de Eliza Garate y Domingo Leiva Nicolás de Lima.

Por lo anterior, se considera que para el desarrollo de esta investigación se debe hacer un estudio cualitativo, para el cual se requiere realizar una entrevista a cada uno de los coordinadores del área de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín e igualmente se plantea emplear una matriz de marketing en uno de los proyectos; con el fin de demostrar las falencias que existen en cada una de estas, en el momento de comunicar sus proyectos a los ciudadanos.

Si las administraciones públicas saben gestionar bien los servicios e infraestructuras que conforman la ciudad y de igual manera tienen en cuenta, la escucha, las ideas y la gestión de los ciudadanos, generan un tejido de cooperación básica para el desarrollo de una ciudad creativa.

Es por esto que, se pretende identificar el estado actual en el que se encuentran de las secretarías de la Alcaldía de Medellín y proponer la implementación de las técnicas de marketing de servicios públicos, con el fin de que estas, permitan mejorar los procesos de comunicación que se implanten allí y por ende se puedan obtener y desarrollar proyectos de ciudad, con los resultados anhelados, para cada uno de estos, tanto cuantitativa como cualitativamente.

9. ALCANCES DEL ESTUDIO

Esta investigación se desarrollará en el Municipio de Medellín – Antioquia, específicamente en cada una de las áreas de comunicación de las 17 secretarías de la Alcaldía de Medellín.

10. MARCO TEÓRICO

9.1 MARKETING

Teniendo en cuenta que la palabra Marketing ha sufrido diversos cambios al pasar de la historia, en esta investigación tendremos en cuenta la definición y evolución dada por el autor Philip Kotler en su *A Generic Concept of Marketing* enseña que “El marketing está relacionado con la forma en que las transacciones son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas. La esencia del marketing está en transacción, definida como el intercambio de valores entre partes” (López) Kotler expone 3 líneas fundamentales de importante conocimiento del marketing, los cuales son:

Marketing tradicional: Intercambio de bienes o servicios de carácter fundamentalmente económico.

- 1. Organizaciones que generan bienes o servicios:** Aplicable a los servicios públicos, educación, salud, política, entre otros, donde lo primordial no es el intercambio de dinero.
- 2. Marketing de estudio:** Hace referencia a las relaciones que debe mantener la empresa con sus proveedores, organizaciones. gobierno y clientes.

También es importante conocer la definición dada por la AMA (American Marketing Association) en 1985 como, Marketing proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, comunicación y distribución de ideas, que satisfagan a los individuos y los objetivos de la organización Identificación de necesidad y su satisfacción. (Esteban, 2005)

En la actualidad este concepto va más allá de lo empresarial y económico, ya que se ha aplicado a los estudios, planificación y gestión de organizaciones sin ánimo de

lucro, en las cuales tienen como objetivo principal lograr obtener un enfoque a la satisfacción de la demanda de los usuarios.

9.1.1 Marketing Estratégico

La planeación estratégica de las organizaciones va de la mano con el marketing, ya que esta se encarga de estudiar las necesidades del consumidor y la capacidad que tiene la empresa para satisfacerlas, Philip Kotler y Gary Amstrong (1991) en el libro “Fundamentos de mercadotecnia” definen con un ejemplo claro la planeación estratégica por medio de como la misión y los objetivos de una organización se ligan a las diferentes variables que se contemplan en el marketing estratégico, de la siguiente manera *“Participación en el mercado, desarrollo del mercado o crecimiento”* (G., 1991, pág. 38), desempeñando un papel importante dentro de la planeación organizacional, permitiendo contar con una directriz , que contribuya a la medición de la satisfacción de necesidades de los clientes, y así obtener un mayor crecimiento y competitividad.

Mientras que los autores José Luis Múniera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero (2007) en el libro “Estrategias de Marketing un enfoque basado en el proceso de dirección” definen que hay tres aspectos dentro del contexto estrategia de marketing como se visualiza en la siguiente figura:

Figura 1: EL PAPEL DEL MARKETING EN LA ESTRATEGIA

(Escudero., 2007, pág. 41)

(Armstrong. K. P., 1991)



Planteando el marketing con un concepto tridimensional como se ve reflejado en la figura anterior, donde se establece un papel importante en los diferentes niveles de la organización. Asimismo, ellos establecen en el siguiente gráfico cómo se desarrolla en el mercadeo estratégico y que de este abre paso al mercadeo operativo.

Dentro del mercadeo estratégico ayuda a identificar lo externo de lo interno, teniendo en cuenta las oportunidades del mercado y evaluando la capacidad que tiene la empresa para aprovecharlas, nos permite definir la estrategia correcta para el logro de los objetivos, esta se define por *“tres dimensiones: los recursos destinados a la inversión, el fundamento de la ventaja competitiva que se persigue y el comportamiento competitivo”* (Escudero., 2007, pág. 55), permitiendo diagnosticar y así guiar la organización a través de la estrategia.

9.1.2 Mercadeo Operativo

En el mercadeo operativo es la acción que se realiza para poner en marcha las estrategias de una forma táctica de acuerdo José Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero (2007) donde se establece la política comercial más adecuada para implementar y ejecutar el plan de mercadeo y así alcanzar los objetivos de la compañía, por eso es necesario medir los resultados de acuerdo a las acciones gestionadas y al mismo tiempo se determina el grado de cumplimiento de los objetivos.

Figura 2: DIFERENCIAS ENTRE EL MARKETING ESTRATÉGICO Y EL MARKETING OPERATIVO

(Escudero., 2007, pág. 57)

DIFERENCIAS ENTRE EL MARKETING ESTRATÉGICO Y EL MARKETING OPERATIVO

VARIABLES	MARKETING ESTRATÉGICO	MARKETING OPERATIVO
Actividades principales	Análisis del mercado y elección de la estrategia de marketing.	Diseño, ejecución y control de un plan de marketing en el que se concreta la estrategia elegida.
Nivel organizativo de trabajo	Negocio (producto-mercado)	Funcional
Horizonte temporal	Largo y medio plazo	Medio y corto plazo
Naturaleza de la actividad	Poco estructurada	Estructurada
Riesgo	Elevado	Menor
Incertidumbre	Alta	Menor

En el gráfico se observan las diferencias entre el mercadeo estratégico y operativo y se observa como que el mercadeo estratégico a preceder al mercadeo operativo para lograr los resultados de la organización.

9.1.3. Mezcla De Mercadeo O Marketing Mix

El marketing mix es un instrumento que contiene cuatro componentes: producto, precio, distribución y comunicación, pero estos al mismo tiempo tienen subcomponentes y estos son determinados de acuerdo a los autores y sus objetivos, esto permite el desarrollo conjunto cuando todos se entre mezclan entre sí, para incurrir positiva o negativamente en los mercados de acuerdo con (Soriano, 1991) "*El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicación*" los componentes que se tiene en cuenta no son suficientes para definir una política o estrategia y por eso es necesario tener en cuenta la rentabilidad, ya que es un elemento objetivo de la gestión.

9.2 MARKETING DE SERVICIOS

Los servicios empiezan a tener una mayor acogida dentro de los consumidores, por esto el marketing debe cambiar los términos, ya que son actividades intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran solo vinculadas a la venta de bienes. Clasificar los servicios puede ser complejo, ya que no hay criterios únicos, por eso el autor Ildfonso Grande Esteban en su libro "*Marketing de los servicios*" (2005) presenta unas características que se muestran en el siguiente gráfico:

Figura3: CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS IMPLICACIONES.

(Esteban, 2005, pág. 39)

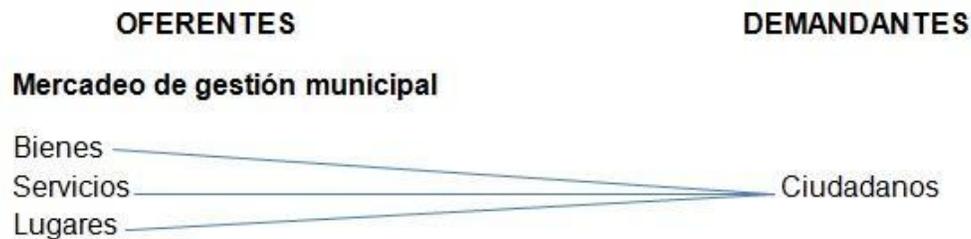
Características de los servicios y sus implicaciones

Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no pueden almacenarse. • Los servicios no se pueden patentar. • Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes. • Es más difícil comunicar servicios que bienes.
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> • La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y del proveedor. • La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos. • Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado. • El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes.
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes participan en la producción del servicio. • Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente. • La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante. • La producción masiva puede ser difícil.
Carácter perecedero	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda • Los servicios no se pueden devolver • Los servicios generalmente no se pueden revender.

De acuerdo a la figura se observa la complejidad que tiene un servicio, ya que está comprendido por acciones que benefician a las personas, por eso es tan importante la vinculación que la organización tiene con el consumidor.

9.3 MARKETING MUNICIPAL

Según el autor Pedro Asensio Romero, en su libro Marketing municipal (España: Díaz de Santos) el Marketing Municipal, es *“Aquella disciplina que estudia el proceso de planificación del concepto, precio, comunicación y distribución de los diferentes productos que se intercambian entre el sector público local y los ciudadanos, donde precisa y clasifica los productos de este sector en bienes, servicios, ideas, organizaciones, personas y lugares.”* (Romero, 2008, pág. 4)



Este concepto en muchas ocasiones es rechazado por el sector público de las diferentes ciudades, ya que se puede considerar como una traición u ofensa a las causas sociales o procesos sociales que se desarrollan.

Para el autor Pedro Asensio Romero (Romero, 2008) los conceptos que definen y construyen el marketing, se pueden identificar de la siguiente manera dentro de la administración pública:

- **Producto:** Bienes y servicios públicos.
- **Precio:** Este se puede estimar en tiempo dado a una idea y su esfuerzo por lograrla e igualmente como la puesta en marcha de esta, **ejemplo:** Cuando se crea una nueva línea de buses, el ciudadano debe pagar cierto dinero para poder hacer uso de este.
- **Distribución:** Como poder llegar al ciudadano, en qué lugares se hará la difusión de los servicios y bienes ofrecidos por la administración municipal.
- **Promoción:** El saber asociar mentalmente al ciudadano a la idea que se desarrolla, la forma de comunicación implementada por la organización.
- **Mercado:** Los municipios.
- **Cliente:** Los ciudadanos que hacen uso de los bienes y servicios ofertados.

Según este autor el Marketing Municipal tiene como objetivo principal analizar el intercambio productivo entre la administración de la ciudad y sus habitantes, al este ser aplicado dentro de los procesos de desarrollo de ciudad, permite desarrollar eficazmente toda acción de gobierno municipal, implica conocer lo que piensan y demandan los usuarios de los servicios y bienes, generando con todo esto un gobierno

con dirección unificada; Ciudadanos – Administración Pública y creando valor desde la perspectiva individual de los usuarios, trayendo consigo una acción colectiva. (Romero, 2008)

Por último es importante mencionar un punto estratégico que plantea Pedro Asensio Romero, donde permite dividir el Marketing Municipal en 7 líneas específicas, tales como: (Romero, 2008)

Marketing de bienes: Son todos aquellos proyectos que realiza la administración pública, en los cuales se ofrecen bienes o servicios a los ciudadanos a precios más bajos que el mercado privado o en ocasiones brindar ayuda, *ejemplo:* Vivienda de interés social o Vivienda de interés prioritario.

Marketing de servicios: Son todos aquellos servicios que se brindan al ciudadano los cuales le permitirán mejorar su calidad de vida, poniendo como ejemplo el transporte público de la ciudad.

Marketing de las causas sociales: Aquellas campañas de comunicación, las cuales tienen como objetivo principal generar conciencia frente a una situación de causa social, ambiental, entre otras.

Marketing institucional o de organizaciones: Hace referencia a aquellos centros municipales que se crean, los cuales tienen diferentes objetivos a lograr, tales como: Centro Municipal de la Mujer, con el fin defender y apoyar los derechos y deberes de las mujeres de la ciudad.

Marketing interno municipal: Es aquel donde se tiene presente la participación de los empleados públicos, frente a las acciones que apoyaran el logro de los objetivos administrativos.

Marketing de ciudad: Su objetivo principal, es poder identificar y fortalecer a la ciudad como destino turístico y cultural.

Marketing político municipal: Lo conforman todos aquellos partidos políticos creados con el fin de administrar los bienes y servicios de la ciudad.

Todo esto teniendo como finalidad actuar sobre las conductas o comportamientos de los ciudadanos, por medio de una buena comunicación. (Romero, 2008)

9.3.1 Marketing en la gestión pública.

El marketing es una herramienta transversal la cual puede ser aplicada en cualquier entorno, a pesar que en la actualidad el sector público tiene este término como recurso privado, no debe cegarse a descubrir los beneficios que trae este instrumento para un mejor desarrollo en la administración pública, teniendo en cuenta que en estas organizaciones se deben establecer criterios que permitan estudiar sus servicios y actividades, y así lograr obtener una marca de ciudad propia.

Teniendo en cuenta lo anterior el autor Josep Chías” muestra que el marketing de servicios públicos busca que la prioridad sea el ciudadano y que los funcionarios públicos aparten la concepción jerárquica o de autoridad frente a la imagen de su entorno y cómo se divide el marketing dentro del proceso de la administración pública: (Chias, “Marketing Público por un Gobierno y una Administración al servicio del público, 1995)

- **Marketing de primera generación:** En esta se concentra la problemática, y por ello se orienta a la comunicación, originando a corto plazo resultados positivos, pero en esta fase no se transforma la organización, solo facilita la entrada del marketing en el campo público.

- **Marketing de segunda generación:** Se introducen las necesidades de los ciudadanos como elementos importantes en la elaboración de proyectos o programas, ya que genera discusión y concertación para preceder las decisiones, causando así que se instale verdaderamente el marketing dentro de la organización.

Este autor Toni Puig (2004) en su libro “Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos” ambos coinciden que lo esencial para conocer las necesidades básicas de los ciudadanos se debe aprender a escuchar para entender las necesidades y crear servicios que apunten a las problemáticas de estos y que garanticen la calidad del servicio.

El autor Josep Chías (1995) presenta a través de un gráfico como debe ser la interacción entre la administración pública y el ciudadano, a partir de lo institucional y el mercado:

Figura 4: RELACIÓN INSTITUCIONAL VS RELACIÓN DE MERCADO

(Josep Chías, 1995, pág. 19)



En este grafico el autor muestra como la administración pública debe tener la capacidad de gestionar los diferentes intercambios directos e indirectos de la gestión pública, estos intercambios permiten la identificación de necesidades que surgen dentro de la administración pública, por lo cual debe cumplir con un principio de igualdad y para esto no puede elaborar modelos excluyentes, facilitando así una mejor segmentación para definir sus prioridades de servicio, para ajustar la demanda de los ciudadanos y así contribuir al desarrollo colectivo.

9.3.2 Gestión del marketing Público.

La gestión es el instrumento clave para cualquier tipo de organización y dentro de la administración pública es necesario incorporar un actor que es muy importante para el desarrollo de esta gestión que es la ciudadanía, el autor Toni Puig habla como la gestión debe ser optima dentro de la administración pública, donde se tenga un enfoque actual y real, donde se adquiera una visión más amplia de las necesidades de los ciudadanos, donde estos interactúen tanto con los ciudadanos como con otras organizaciones externas para que sea una gestión compartida. Y para ello es importante tener en cuenta que la comunicación interna que debe existir dentro del equipo que se tiene conformado en la administración pública debe hablar el mismo lenguaje para así apuntar a los mismos objetivos. (Puig, 2004)

Dentro de la gestión pública se debe definir una identidad de la institución o marca, donde los ciudadanos se sientan identificados, para lo cual se recomienda contar con un lenguaje claro y conciso, teniendo como objetivo comunicar claramente, cómo se hace, cómo lo hace, por qué lo hace, permitiendo así que cada actor haga parte del desarrollo de ciudad.

Josep Chías (1995) ve como en la gestión pública es importante tener claro que la segmentación ámbito público tiene una particularidad y es que no puede ser

excluyente, ni discriminante, ya que el público objetivo debe ser siempre todo el colectivo, pero para esto se debe partir de la agrupación de individuos diferentes pero que conserven ciertas similitudes, donde la política pública debe dar varias respuestas para cada uno de los segmentos e introducirla para el diseño de la gestión, para establecer la oferta de los servicios y para esto debe contar con una infraestructura, equipamiento y productos o servicios para así tener una cobertura amplia en sus servicios.

9.3.3. Marketing Mix de Gobierno

Se establece de acuerdo a la política general donde se instauran elementos visibles para el ciudadano donde se generan diferentes intercambios donde se reflejan unos puntos en particular y se interrelacionan entre sí:

- **Portafolio de programas públicos:** Es el marco de actuación dentro de la administración pública y en este se definen las prioridades a nivel cuantitativo, Josep Chías (1995) y Toni Puig (2014) ambos coinciden que es necesario un enfoque de abajo hacia arriba y que debe haber un consenso entre ciudadanos, Entidades públicas y privadas en donde se escuchen, discutan y se busquen soluciones.

La técnica más importante dentro de este aspecto es la evaluación que se realiza para definir la prioridad, Josep Chías (1995) plantea que dentro de la evaluación se debe combinar el marketing y que hay cuatro criterios claves:

- *“El grado de utilidad colectiva (amplitud a público objetivo)*
- *El grado de satisfacción del público con el programa (nivel de satisfacción)*
- *El grado de satisfacción interno (políticos, diseñadores y funcionarios)*
- *La incidencia del gasto.”* (Josep Chías, 1995, pág. 117 y 118)

Teniendo en cuenta estos criterios, se miden los programas por el equilibrio de satisfacción y la eficiencia colectiva y de acuerdo con esto el autor muestra dos matrices.

Figura 5: EL EQUILIBRIO DE LA SATISFACCIÓN.

(Josep Chías, 1995, pág. 119)



Figura 6: LA EFICIENCIA COLECTIVA

(Josep Chías, 1995, pág. 119)



Estas matrices permiten influir en la fijación de las prioridades como:

- *Alta prioridad: Programas de impactos y equilibrados.*

- *Baja prioridad: programas de gestión marginal e insatisfacción*” (Chías, “Marketing Público por un Gobierno y una Administración al servicio del público, 1995, pág. 118)

Las herramientas nos permiten analizar los servicios y ajustar la oferta de acuerdo a la interacción de los actores tanto como político como el mercado.

- **La distribución de competencias:** Las competencias dentro de la administración pública se pueden percibir de la siguiente manera: recursos y gestión, transferencia de recursos económicos y gestión propia del ente territorial. Y estas competencias se perciben cuando son realizadas por operadores privados o el ente gubernamental, por eso es necesario definir como regular y controlar los procesos para garantizar el servicio responsable del público.
- **Obligaciones contributivas:** Se hace referencia a los impuestos que genera el Estado y que es de carácter obligatorio para todos los ciudadanos, y es un tema que genera rechazo a nivel social, ya que existen varios paradigmas frente a esta cuestión, ya que estos impuestos no son claros, Josep Chías (1995) hace énfasis en este punto, puesto que requiere una comunicación educativa e informativa para que así las dudas queden claras y haya una distribución equitativa para que se visualice el impacto que genera para la prestación de servicios dentro de la administración pública.

- **Comunicación pública:** Esta siempre será realizada por el Gobierno y la Administración pública, es una fuente y está no puede convertirse en paso solo de noticias, esta debe adaptarse a la eficacia comunicacional colectiva.
Las estrategias de comunicación pública se agrupan de dos formas:

- **Estrategias generales:** Donde se prioriza el público objetivo, se genera integración, se definen los manuales de comunicación institucional, se determina lo presupuestal y los sistemas de información.
- **Estrategias específicas:** Este se relaciona principalmente con el mensaje, a los canales y medios.

Participación del público: Este es el objetivo principal de la administración pública, generando participación con el público frente la responsabilidad ciudadana. Josep Chías define en este punto “que esta estrategia es la gran olvidada en la nueva teología de la Administración pública”. (Chías, “Marketing Público por un Gobierno y una Administración al servicio del público, 1995, pág. 135)

9.4 COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La comunicación es una cuestión sumamente importante, en el proceso de gestión que tienen día a día las organizaciones, con el fin de ser más eficaz.

Como bien lo señalan los autores Darío Rodríguez y María Pilar Opazo (2007) en el libro “Comunicaciones de la organización” las organizaciones son un sistema de comunicación constante, como factor esencial de todo desarrollo empresarial. (Rodríguez M., 2007)

La gestión de la comunicación en una organización es un mecanismo que nos permite tener una mejor relación con nuestro entorno, en el mundo globalizado en que hoy

vivimos es fundamental que las organizaciones hagan referencia a “*estrategias de comunicación*” ya que, estas se encuentran sometidas a un mercado bastante exigente, globalizado y por ende, en un entorno de progresiva competencia. La forma en que este proceso de comunicación se dé entre las organizaciones, su entorno y sus clientes, tanto internos como externos, será definitiva en su gestión. (Rodríguez M., 2007).

Algo equivalente ocurre cuando se habla de marketing de servicios públicos, donde las organizaciones están sometidas a una observación parecida, que procede de los ciudadanos, usuarios y de la opinión pública en general. Es por esto que se debe tener cuidado con lo que se comunica y la forma de comunicarlo, ya que, la imagen es un activo de suma importancia y es consecuencia de lo que la organización comunica.

9.5 RELACIONES PÚBLICAS

Las organizaciones se hallan ante el reto de comunicarse activamente con todas ellas, esto quiere decir: asertivas (ser entendidas), que puedan ser accesibles (que se pueda llegar a ellas) y finalmente que estas acepten lo comunicado. Las relaciones públicas tienen la obligación de escuchar, divulgar y hacer aceptable la información tanto de forma interna como externa en las organizaciones.

Boiry (1998) en su libro “Las relaciones públicas o la estrategia de la confianza” habla de incrementar la confianza por medio de las relaciones de la organización con sus *stakeholders*. Las organizaciones deben orientar en políticas de comunicación idóneas para crear y conservar relaciones de confianza con el conjunto de público de la organización. (Boiry, 1998)

Las relaciones públicas requieren un lenguaje sencillo, claro conciso y directo; las palabras deben ser el vehículo de las mismas ideas para todos, a fin de eliminar

cualquier interpretación. Sentimos un alto grado de desconfianza de los tecnicismos, que a menudo son mal interpretados por público no indicado. Tecnicismos que deben ser utilizados por personas especializadas, Lo anterior nos muestra que no se puede globalizar la comunicación y que debemos utilizar un lenguaje diferente para cada público. (Boiry, 1998)

También en América Latina se ha considerado el concepto de relaciones públicas. Para el profesor chileno Pablo Eyzaguirre, estas tienen un concepto dialógico. Más importante que lo que se dice, es lo que el público entiende. (Eyzaguirre, Primer edición Santiago 2012)

A quienes están vinculados a las organizaciones se les debe transmitir información, escuchar sus necesidades intereses y preocupaciones, todo esto con el objetivo de lograr un engranaje en los procesos de la organización, para así promover la satisfacción de los consumidores mediante una información creíble.

Las relaciones públicas en una práctica más amplia además de contribuir a las funciones del marketing, juegan un papel muy importante en la administración estratégica de la empresa en general, ya que esta la ayuda a comprender su entorno, a constituir objetivos y a comunicarse efectivamente con todos sus miembros tanto internos como externos.

11. MARCO CONCEPTUAL.

Esta investigación se ubica específicamente en el Marketing de Servicios Públicos, siendo más descriptivos, en el manejo de las técnicas de marketing de servicios públicos en las áreas de comunicación en las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín.

Teniendo en cuenta lo anterior se da respuesta a una serie de conceptos, que se han vendido usando en el desarrollo de este estudio; tomando como referencia diversos autores como lo son: Philip Kotler, la American Marketing Association, Toni Puig, entre otros, que han aportado al proceso de este.

Definición de conceptos.

10.1 Marketing

Dando respuesta al concepto global de esta investigación. El marketing ha sufrido diferentes definiciones a través de la historia, la percepción de las personas frente a esta herramienta se puede tomar como: vender, distribución, comprar, estrategias, conjunto de procesos, entre otras; pero en esta ocasión se considera importante mencionar y tener en cuenta las siguientes definiciones:

Según el autor Philip Kotler *"El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"* (Kotler., pág. 7)

Para la American Marketing Association (A.M.A.), *"El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los*

clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización." (Asociation)

10.2 Marketing De Servicios

Este es uno de los temas más nuevos que hoy en día se viene aplicando dentro de las diferentes organizaciones, ya que, está basado en el conjunto de herramientas enfocadas a la satisfacción total del cliente, la consecución de nuevos consumidores y una mayor competitividad a nivel empresarial. Tomando lo anterior como una definición genérica del concepto, la definición que aportan los siguientes autores:

(Esteban, 2005) Define el marketing de servicios como el conjunto de acciones, prestaciones, tangibles o intangibles que benefician a los clientes, sus compras y sus derechos como consumidores, el servicio puede recibirse de forma esporádica y afianzar la relación de estos, con la organización.

K.Douglas Hoffman quien propone el marketing de servicios como aquel desempeño en el momento de entregar el bien que ofrece la organización por parte del cliente interno y así ganar confianza en el cliente externo, en palabras más concisas para él es importante decir que *"Cuando el consumidor adquiere un servicio, en realidad esta comprado una experiencia"* (Hoffman, 2002, pág. 4)

10.3 Marketing Mix

Al hablar del Marketing Mix se puede definir como una nueva rama proveniente del Marketing, la cual reúne un conjunto de actividades que permiten implementar estrategias de acción empresarial, que aportan al control y medición del desarrollo de la organización.

El Marketing Mix es una estrategia que toma los puntos internos de una empresa con el fin de analizar la situación en la que se encuentra esta, dentro de las variables que se examinan podemos destacar: el producto, el precio, la distribución y la promoción, permitiendo estas, establecer información clara, para poder tomar decisiones correctas. (Soriano, 1991)

10.4 Marketing De Servicios Públicos

Fundamentalmente el Marketing de servicios públicos, es una herramienta muy actual aplicada dentro de las organizaciones gubernamentales de las diferentes ciudades del mundo, en este momento no es un muy conocida en Colombia, pero de esta herramienta se ha sacado gran provecho desde la administración pública de otros países.

Tomando como referencia el autor (Romero, 2008)el cual define el marketing de servicios públicos, como “*El Marketing de las Causas Sociales*”, herramienta que tiene como objetivo analizar y controlar todas aquellas campañas de comunicación, que tienen como meta generar conciencia frente a una situación social e igualmente la forma de comunicación entre administración pública – actores civiles.

Para el autor (Puig, 1998)en el cual plantea el Marketing de servicios públicos como una línea de trazo que permite identificar la secuencia que debe llevar las instituciones gubernamentales a la hora de su organización, planificación, programación, comunicación de los servicios y la renovación en la calidad de estos para brindar mayor seguridad, con el fin de comunicar con la claridad pertinente los objetivos de la ciudad.

10.5 Estrategias

Dando una definición genérica de este concepto, se puede decir que es una de las herramientas que se utilizan con más frecuencia en el marketing, ya que permiten el

desarrollo oportuno de los objetivos empresariales, tomando como referencia las siguientes definiciones:

Según quienes definen la estrategia como aquellas fundamentales en todo objetivo de mercadotecnia que se tenga dentro de cualquier organización, las cuales permiten especificar el mercado meta, niveles de gastos, posicionamiento y la mezcla de mercadeo adecuada, para obtener los beneficios planteados. (Armstrong. K. y., 2008)

Para el autor (Puig, 2004) Hace referencia a la estrategia como guía base en la comunicación de los servicios municipales, como el ascenso a una ciudad con valor real, que tenga marca propia, en la cual se toman decisiones con total coherencia y se brinda un futuro cierto al ciudadano.

10.6 Comunicación.

Este es un término bastante conocido, por muchas instituciones e igualmente por personas del común. La comunicación en términos generales se puede definir como un proceso de trasmisión de un mensaje e información de una entidad a otra o de una entidad al consumidor directo. Para los siguientes autores se define así:

La comunicación es aquella herramienta que permite demostrar lo que somos como ciudad, lo que hacemos, lo que logramos, crea y mantiene en constante crecimiento, es la continua relación entre ciudadanos y ciudad, la utilización de esta, implica tener una secuencia de decisiones coherentes, en cualquier organización ya sea pública o privada, para así lograr los objetivos planteados. (Puig, 2004)

10.7. Comunicación En Las Organizaciones.

Las actividades humanas se desarrollan a través del proceso de comunicación, esto es fundamental en las organizaciones, ya que gracias a esto el trabajo en equipo es más eficiente, y se pueden lograr mejores resultado en las diferentes áreas, la

comunicación propicia la coordinación de las actividades, las personas encargadas de manejar los sistemas de comunicación en las organizaciones deben entender que la imagen es un activo de suma importancia y que por esta razón se deben analizar todos los aspectos y los medios de comunicación disponibles en el mercado, utilizando los medios adecuados para cada público y situación. (Rodríguez M., 2007)

10.8 Cultura.

Se puede decir que es el conjunto de ideas, tradiciones, costumbres, entre otros, que caracterizan una organización, persona o comunidad.

Para la autora (Álvarez, 2005) Define la cultura como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo del contexto organizacional, las creencias, valores, ideas, conceptos y actitudes de varias personas aportan para que se creen nuevas sociedades con un fin en común.

10.9 Marca De Ciudad.

Actualmente las ciudades han experimentado la posibilidad de general y replantear nuevas estrategias que permitan mejorar sus prácticas organizacionales – gubernamentales, con el fin de darle una nueva cara a la administración pública. Por tal motivo el término “Marca de ciudad” es uno de los más anhelados por conseguir en cuanto a desarrollo de ciudad se trata, a continuación se presentan algunas definiciones:

El concepto anteriormente mencionado hace referencia al posicionamiento y promesa de valor de una ciudad, el cual servirá como motor principal de las diferentes organizaciones, tanto gubernamentales, como privadas. Esto solo se puede lograr mediante la definición asertiva de una meta, negocio y beneficios que diferencian a ciertas entidades de las demás, igualmente es necesario contar con liderazgo, compromiso y articulación con las estrategias planteadas, con el fin de atender las

necesidades del cliente o ciudadano, quien al final del proceso le dará el valor. (Paz, 2005)

La marca de ciudad la construyen principalmente los ciudadanos, su voz y percepción es el elemento principal para que las organizaciones e instituciones públicas, puedan rediseñar los procesos de ciudad, con el fin de posicionarla. Las ciudades deben facilitar siempre los mejores servicios con el presupuesto que cuentan, deben estar dispuestos a ofrecer un catálogo en el cual todos los actores formen parte de una municipalidad coherente y consecuente con las metas planteadas. (Puig, S.D.)

10.10 Instituciones Gubernamentales

Se entiende como una institución estatal administrada por el gobierno de turno, teniendo como finalidad brindar el mejor servicio público, supliendo así, las necesidades presentadas por la ciudadanía. Normalmente estos servicios son gratuitos y se solventan a través de impuestos y otros ingresos generados por el Estado.

Toda organización pública debe mostrar su utilidad pública y servicios que faciliten una mejor calidad de vida ciudadana; las instituciones gubernamentales deben identificar propuestas a futuro que permitan experimentar el uso de nuevos servicios al ciudadano en pro del desarrollo social - municipal. (Puig, S.D.)

Las organizaciones públicas deben contar con la capacidad de brindar un excelente servicio, en el cual se tenga en cuenta la creatividad, donde los mismos ciudadanos sean los directores de calidad y comunicación de los servicios prestados, con el fin de obtener resultados reales, basados en las necesidades de la ciudad; la incorporación de nuevas ideas son fundamentales para llevar a cabo una correcta administración pública. (Chias, S.D.)

10.11 Sociedad

Se define como sociedad a un conjunto de personas que forman un pueblo u organización, con un fin común.

Para Toni Puig, es importante resaltar que la sociedad de un municipio debe estar compuesta por políticos, empresarios, asociaciones intermedias y ciudadanos; se debe crear un diálogo constante entre estos actores con el fin de renovar los servicios, ya que la gente que conforma una sociedad está en cambio continuo. Una buena sociedad debe estar en capacidad de incorporar métodos artísticos, culturales y empresariales, para poder alcanzar grandes objetivos. (PuigToni, 2005)

Durkheim (Durkheim, 1997) define la sociedad como un grupo de individuos que dependen unos de otros, para satisfacer sus necesidades básicas, que cuentan con tecnologías avanzadas, necesitan de algún tipo de conciencia colectiva, con aspiraciones individuales, comprenden y llevan un mismo pensamiento y cultura.

11. MARCO CONTEXTUAL

11.1 ANÁLISIS PESTEL DE COLOMBIA



POLÍTICO

Colombia se considera un Estado social, que pretende dar cumplimiento a todos los derechos de los ciudadanos, es una República con autonomía de sus entidades territoriales, con democracia, da participación a cada uno de sus actores y ha sido fundada bajo el respeto y la dignidad humana, las diferentes instituciones y órganos del Estado aportan a la realización de los fines como país. (DANE, www.dnp.gov.co., 2014)

Al igual que Colombia, Medellín es una ciudad que se encuentra regida bajo un sistema democrático; en la actualidad adopta una nueva estructura administrativa, en la cual se definen las funciones de cada organización, se modifican sus entidades

descentralizadas y se dictan otras disposiciones (El Decreto 1364 de 2012) ver figura 1, mediante lo cual se pretende abordar los temas de competitividad que hoy en día lidera la ciudad, lastimosamente no se ha llevado un proceso adecuado de cuanto al manejo de los servicios públicos se trata, ya que se cree que el desarrollo económico es lo único que generará riquezas en la ciudad, pasando a un segundo plano el crecimiento y cultura de sus habitantes.

Figura7: SISTEMA ORGANIZACIÓN DE LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN
(Medellín)



ECONÓMICO

La corrupción administrativa en Colombia ha sido uno de los temas que más ha afectado el progreso económico del país especialmente en la administración pública, la mala utilización y gestión del patrimonio público en algunas entidades ha generado desconfianza y una gran brecha entre ciudadano – gobierno. Por más que el país ha tratado de construir nuevamente un instrumento que permita luchar contra la corrupción que se evidencia en algunos administradores públicos, no es fácil salir de ese gran agujero. Aunque no todo es malo, Colombia también ha logrado obtener mediante su nuevo plan nacional un crecimiento en el primer trimestre de su economía de un 6.4%, cifra que se consiguió con la apuesta al sector de la construcción y servicios con un 17,2%, mientras que en el sector social tuvo un crecimiento del 6,3% (DANE, www.dane.gov.co, 2014)

La dinámica económica de la ciudad de Medellín ha aportado un crecimiento al Departamento de Antioquia de un 6,5 % en los últimos nueve años, donde la administración pública solo aporta un 4,9%, lo cual le ha permitido a la alcaldía establecer nuevas políticas públicas con instrumentos de planificación, con el fin de conseguir las metas planteadas y continuar liderando proyectos de innovación.

SOCIAL

Estamos en un momento de vital importancia donde todas las fuerzas vivas del país debemos entender que el proceso de la paz, es un proceso colectivo, que no es solo de los que se encuentran directamente implicados en la guerra, es un proceso de todos, si bien es cierto que nuestra historia tiene unos serios componentes de violencia, también cabe resaltar que en Colombia ya hay muchos procesos de posconflicto, avances en organizaciones, en civiles y procesos de reconciliación. Antes de hablar de proceso de paz debemos hablar de otras cosas, es preciso aclarar que el país no se va reinventar en la Habana y que lo que se vive es un proceso de

negociación política para el fin del conflicto armado con las FARC y es puntual aclararlo, ya que, las FARC no son el único generador de violencia. Una manera de transformar y gestionar la reinversión de Colombia es apoyar estructuras tendientes a fortalecer y solidificar la paz para evitar una recaída al conflicto. (Rettberg, 2003)

El actual proceso tiene elementos que lo hacen diferente, el entorno, el debilitamiento militar de las guerrillas (no es derrota) y la mezcla política. (Rettberg, 2003)

En el análisis de la situación socio – cultural de Medellín, se puede decir que cuenta con dos ejes principales en cuanto a calidad de vida se trata como lo son: la pobreza y la desigualdad, estos pueden concebirse como una expresión de falta de oportunidades; aunque ha sido posible combatir contra estos dos factores lo cierto es que la ciudad garantiza un mínimo de oportunidades las cuales no logran erradicar estos temas. La situación social en los hogares es insuficiente, lastimosamente las variables principales como: calidad de vivienda, escolaridad, movilidad, capital, entre otros, no se han podido suplir completamente.

La ciudadanía expresa que el Municipio de Medellín debe generar mecanismos que permitan garantizar la atención a los ciudadanos, según la normatividad de la ciudad, con el fin de prestar un servicio con calidad y eficiencia, cumpliendo así con cada una de sus necesidades. Con base a lo anterior la Administración Municipal propone una mejor coordinación con competencias y funciones administrativas claras, que permitan brindar servicios oportunos y ágiles, con canales de información asertiva fortaleciendo la participación ciudadana en la gestión pública.

Afirmar que Medellín con las mejoras en infraestructuras, la ampliación de los canales de atención o avances tecnológicos, entre otros, puede ser una ciudad competitiva, estaríamos errados, para que Medellín pueda ser una ciudad ejemplar debe tener la capacidad de comunicar al ciudadano, el préstamo de servicios con calidad, no solo

para miembros de un mismo equipo, sino también para todos aquellos actores que quieren pertenecer al sistema medellinense. (Puig, 2014)

TECNOLÓGICO

Con el fin de agilizar y facilitar los servicios de atención al ciudadano en Colombia, siendo más específicos en la ciudad de Medellín, se han creado plataformas digitales y líneas telefónicas de atención al cliente, con el fin de atender de manera efectiva y hacer un seguimiento mensual a esta labor.

Medellín dispone actualmente con instalaciones dotadas de tecnología para la vigilancia, gestión, monitoreo y almacenamiento de datos, con el fin de responder a las demandas de seguridad a los ciudadanos y regular la atención por medio de los diferentes organismos que tienen como función responder a estas necesidades, tal proyecto tiene como nombre “*Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad Metropolitano (SIES-M)*” La compatibilidad de la tecnología pública y privada en la ciudad y el apoyo de estas a la mejora de la calidad de vida, han permitido que Medellín pueda entrar a competir con otras ciudades nivel mundial, retos en los cuales ha recibido títulos como “Medellín la más innovadora”

No obstante la inversión y adopción de las nuevas tecnologías han contribuido a la optimización de recursos públicos, garantizando así la buena atención al ciudadano y dando respuesta a cada una de sus necesidades. (technologyreview, 2012)

11.2 GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EN MEDELLÍN.

En el municipio de Medellín el principal instrumento de gestión y administración de los recursos públicos es el Plan de Desarrollo, el cual sufre diversos cambios cuando se inicia un nuevo periodo de gobierno en la ciudad. Este es considerado la carta de navegación de la administración pública, mediante la cual se aseguran, definen y se analiza el desempeño de los recursos utilizados durante este periodo. (Lopera, 2012 - 2015)

Dicho documento permite proyectar el desarrollo local a corto y mediano plazo, en este se expresan los objetivos y metas, con un tiempo, territorio, población y sectores sociales donde van a llegar a desarrollarse las propuestas planteadas; resultados que serán avalados mediante el plan de gobierno y por los ciudadanos que eligieron el gobernante de turno, como se encuentra establecido en el artículo 259 de la Constitución Política de Colombia y el artículo 39 de la ley 152 de 1994. (Lopera, 2012 -2015)

Actualmente la Alcaldía de Medellín se ha propuesto implementar un nuevo modelo de gestión pública mediante la cual se pretende fortalecer una administración transparente y con participación de los ciudadanos, permitiendo así que los procesos planteados en el Plan de Desarrollo se lleven de una manera activa y corresponsable, todo esto con el fin de construir nuevos escenarios democráticos, donde sea posible cumplir con el bienestar colectivo, que asegure la inclusión social y la formulación de nuevos programas de ciudad donde la concentración primordial sea el desarrollo local, como se traza en el artículo 43 de 2007. (Lopera, 2012 -2015)

El proceso que ha llevado la ciudad en estos últimos años ha sido significativo, ya que mediante un diagnóstico se evidencia la calidad de la participación ciudadana, la valoración de los escenarios de planeación, tanto del ente municipal como de sus habitantes, el nuevo sistema de formulación, seguimiento y evaluación de políticas

poblacionales, ha llevado a contribuir a una dinámica social asertiva. (Lopera, 2012 - 2015)

El seguimiento a todas estas estrategias de participación han sido acompañadas por la comunicación pública, quienes incorporaron las TIC's en el adelanto de este Plan de Desarrollo, estos nuevos sistemas se han distribuido en algunos puntos estratégicos de la ciudad gratuitamente, factor que se considera importante para posibilitar el cumplimiento de las metas pactadas.

En este momento Medellín se encuentra bajo la administración del gobierno de Aníbal Gaviria – Alcalde de Medellín, quien apuesta por conseguir que los miles de habitante de la ciudad sean partícipes de cada una de las gestiones realizadas, mediante el ejercicio de la comunicación y la interacción ente municipal – sociedad por medio de su Plan de Desarrollo “Medellín un hogar para la vida 2012 - 2015”. (Lopera, 2012 - 2015)

11.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. (1364, 2012)

Estructura organizacional de la administración pública de la ciudad de Medellín, está compuesta de la siguiente manera:

Nivel Central: Determina las políticas, dirige la acción administrativa, gestiona en marco de su competencia el desarrollo económico y social, garantizando la prestación de los servicios brindados por el municipio. Compuesto por: Gobierno Municipal, Alcaldía Municipal, despacho del alcalde, consejo de gobierno, consejos superiores a la administración municipal, secretarías de despacho, departamentos administrativos y unidades administrativas especiales sin personería jurídica.

Nivel descentralizado por servicios: Constituido por entidades públicas descentralizadas, las cuales tienen como fin administrar la prestación de servicios públicos o la ejecución de actividades comerciales e industriales, que gozan de la autonomía administrativa y patrimonio propio. Estructurado por: Establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado del orden Municipal, unidades administrativas especiales con personería jurídica, empresas sociales del Estado, empresas municipales de servicios públicos domiciliarios, sociedades públicas, sociedades de economía mixta, agencias, entidades descentralizadas indirectas y demás entidades administrativas municipales.

Nivel Territorial: Organizado en marco de la Constitución Política de Colombia y la Ley de Acuerdos Municipales, encargado de administrar la competencia municipal. Formado por: Corregimiento de San Antonio de Prado, Corregimiento de San Cristóbal, Corregimiento de Alta Vista, Corregimiento de Santa Elena y Corregimiento de Palmitas.

11.4 PÚBLICO DIRECTO

El enfoque principal de esta investigación está basada en las 22 secretarías que conforman la Alcaldía de Medellín., como mecanismos de coordinación en la organización y funcionamiento de la administración pública, pero teniendo en cuenta que unas son misionales y otras son de apoyo, se enfocó en solo 17 secretarías.

1. Secretaría de inclusión social y de Familia
2. Secretaria de Movilidad
3. Secretaria de Cultura ciudadana
4. Secretario de Comunicaciones

5. Secretaría de Hacienda
6. DAGRD (secretaria) Director Dpto. Admin. De Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres Dpto. Admin. de Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres Dpto. Admin. de Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres (DAGRD)
7. Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos
8. Secretaría de Infraestructura Física
9. Secretaría de Salud
10. Secretaría de calidad y servicios a la ciudadanía
11. Director Departamento Admin. de Planeación
12. Secretaría del Medio Ambiente apoyo
13. Secretaría del Medio Ambiente
14. Secretaría de Seguridad
15. Secretaría de las Mujeres
16. Secretaría Desarrollo Económico
17. Secretaría de Participación Ciudadana
18. Secretaría de Educación

12. DISEÑO METODOLÓGICO

Teniendo en cuenta que el proceso de esta investigación se realizará en las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín, implica la necesidad de dar resultados más precisos desde el enfoque cualitativo, es por esto que se desarrollara dicha investigación de la siguiente manera:

12.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

“Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.” (Iupuebla., 2014)

De acuerdo a la definición descrita en el párrafo anterior “El manejo de las técnicas de marketing de servicios públicos en las áreas de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín” se aplicará mediante una investigación de tipo descriptiva, ya que este ha sido un tema poco discutido dentro de la ciudad, investigación que pretende estudiar este concepto dentro de la administración municipal e igualmente comprender sus procesos de comunicación de los proyectos de ciudad; **oferente – demandante**. Además, permitirá construir una antología teórica a partir de los diferentes conceptos u opiniones de los funcionarios de estas entidades, lo cual ayudará a obtener un punto de vista de mayor profundidad frente al tema de Marketing de Servicios Públicos.

12.2 DISEÑO MUESTRAL

Teniendo en cuenta que esta investigación se centra específicamente en estudiar el manejo de las técnicas de marketing de servicios públicos, implementadas desde las áreas de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín; se hace necesario, para obtener información es necesario la aplicación de una entrevista a cada uno de los coordinadores de estas entidades, los cuales en su totalidad son 22 secretarías, de las cuales solo se tomaron 17 de ellas, por la estructura con la que cuenta actualmente la alcaldía.

12.3 .MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

- **Observación – Participación**

Se pretende realizar un análisis visual y participativo, haciendo visitas a estas entidades y así empezar a concluir ciertos puntos de la investigación.

- **Entrevista semiestructurada**

Se diseñará y aplicará una entrevista semiestructurada a 17 de los coordinadores de las áreas de comunicación, de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín, con el fin de medir el conocimiento de estos actores, frente al tema de marketing de servicios públicos y conocer la metodología de comunicación implementada en cada uno de los proyectos de ciudad.

- **Lectura de textos**

La lectura de documentos, libros, entre otros especializados en este tema que permitan construir un concepto principal, con el cual se logrará dar un punto de vista claro y conciso sobre este.

- **Diseño de Matriz**

Se aplicarán dos encuestas semiestructuradas a la coordinación general de comunicaciones del proyecto jóvenes por la vida de la Secretaria de Salud y a uno de sus actores internos, con el fin de evidenciar los procesos de comunicación implementados en este.

12.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos recopilados durante el proceso de la investigación, se analizarán mediante la transcripción de las entrevistas, sacando una lista de conceptos principales arrojados durante la aplicación de estas, se pretende para este análisis hacer uso de Microsoft Excel y el software F4., ya que por medio de este, podemos codificar la información de los audios obtenidos y dar una interpretación más clara, dado que el enfoque principal de esta investigación es cualitativo.

Además de los resultados arrojados por medio de la matriz diseñada para el análisis de la implementación de las técnicas de marketing de servicios públicos aplicados en los proyectos de ciudad.

13. FICHA TÉCNICA

TIPO DE ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque cualitativo
	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación descriptiva
DISEÑO MUESTRAL	17 coordinadores del área de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín.
MÉTODOS DE RECOGIDA DE EVIDENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Observación – Participación
	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada. A las 17 secretarías y al experto Toni Puig.
	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura de textos
	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semiestructuradas para el análisis del proyecto jóvenes por la vida – Secretaria de Salud.
PROCESAMIENTO DE DATOS	Análisis de resultados, utilizando Microsoft Excel y el software F4.
FECHA DE INICIO Y FINALIZACIÓN	Julio de 2014 a Diciembre de 2014
PRODUCTO DERIVADO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	Diagnóstico del manejo de las técnicas de marketing de servicios públicos en las áreas de comunicación en las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín.

14. PLANEACIÓN DE TRABAJO DE CAMPO

Según el diseño metodológico planteado anteriormente, se realizará la identificación de las secretarías a las cuales nos dirigiremos, teniendo en cuenta que todas estas cumplen diferentes funciones dentro de la Alcaldía de Medellín, para esto realizamos el siguiente cronograma.

Figura 8: DIRECTORIO DE LAS SECRETARIAS DE LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN.
(Propia, 2015)

Nombre	Cargo	Secretaría	Teléfono	E-mail
Hector Fabian Betancur Bedoya	Coord. Comunicaciones	Secretaría de inclusión social y de Familia	3855405	secretaria.bienestar@medellin.gov.co
Clara Isabel Arroyave	Coord. Comunicaciones	Secretaría de Movilidad	4457777	secretariadetransito@medellin.gov.co
Luis Grisales.	Coord. Comunicaciones	Secretaria de Cultura ciudadana	3855097	culturaciudadana@medellingov.co
Andres Ochoa	Coord. Comunicaciones	secretaría de Comunicaciones	3855199	juan.quiceno@medellin.gov.co

Luz Helena Gaviria López	Coord. Comunicaciones	secretaría de Hacienda	3855564	secre.hacienda@medellin.gov.co
Carlos Alberto Gil Valencia	Coord. Comunicaciones	Director Dpto. Admin. de Gestión del Riesgo de Emergencias y (DAGRE)	385 65 32	carlos.gil@medellin.gov.co
Laura Arias Galeano	Comunicadora	Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos	3855719	secretaria.gobierno@medellin.gov.co
Javier Darío Toro Zuluaga	Coord. Comunicaciones	Secretaría de Infraestructura Física	3855903	secre.obras@medellin.goc.co
Valeria MejíaEcheverría	Coord. Comunicaciones	Secretaría de la Juventud	4444144	valeria.mejia@medellin.gov.co
Gabriel Jaime Guarín Alzate	Coord. Comunicaciones	Secretaría de Salud	3856414	gabriel.guarin@medelin.gov.co, melva.alvarez@medellin.gov.co
Diana Cardona	Coord. Comunicaciones	Secretaría de calidad y servicios a la ciudadanía	4444144	valeria.mejia@medellin.gov.co
Jorge Alberto Pérez Jaramillo	Coord. Comunicaciones	Director Departamento Admin. de Planeación	385 5823	jorgea.perez@medellin.gov.co

Ana Milena Joya Camacho	Coord. Comunicaciones	Secretaría del Medio Ambiente apoyo	3856582	soy.natural@medellin.gov.co
Jennifer Montoya	Coord. Comunicaciones	Secretaría del Medio Ambiente	3859221	jennifer.montoya@medellin.gov.co
Pilar Navarrete	Coord. Comunicaciones	Secretaría de Seguridad	3834062	pilar.navarrete@medellin.gov.co
Cristina Andrea posada	Coord. Comunicaciones	Secretaría de las Mujeres	3855752	cristina.posada@medellin.gov.co
Juliana Restrepo	Coord. Comunicaciones	Secretaría Desarrollo Económico	3855824	tomas.mejia@medellin.gov.co
María del pilar Serna	Coord. Comunicaciones	Secretaría de Participación Ciudadana	3834236	maria.sernar@medellin.gov.co
Alexandra Peláez Botero	Coord. Comunicaciones	Secretaría de Educación	5148200	educacion@medellin.gov.co

15. DISEÑO DE INSTRUMENTOS.

15.1 Entrevista 1: Experto Toni Puig

Pregunta 1.

¿Cree usted que actualmente el marketing es un paradigma dentro de la administración pública?

Pregunta 2.

¿Dentro de su experiencia el marketing de servicios públicos es necesario aplicarlo dentro de la administración pública de una ciudad?

Pregunta 3.

¿Cuáles son los beneficios o los cambios más positivos que generan cuando se implementa ese marketing público?

Pregunta 4.

¿Usted conoce ciudades o países que estén aplicando realmente el marketing público dentro de su administración?

Pregunta 5.

¿Cuál ha sido el impacto que ha generado la implementación de esta técnica dentro de la ciudad de Barcelona?

Pregunta 6.

¿Cómo ve las ciudades de Colombia frente al marketing de servicios públicos?

Pregunta 7.

¿Usted porque cree que de pronto a veces se oprime tanto al ciudadano en la

participación del desarrollo de planes de desarrollo dentro de la ciudades?

Pregunta 8.

¿Usted cree que la herramienta de la comunicación si se está aplicando bien dentro de las administraciones públicas, para dar conocimiento al ciudadano?

Pregunta 9.

¿Qué diferencia hay entre marketing público y marketing de ciudad?

Pregunta 10.

¿Porque la administración pública mide sus proyectos siempre cuantitativamente y no cualitativamente?

15.2 Entrevista semiestructurada: 17 secretarias de la Alcaldía de Medellín.

**MARKETING DE SERVICIOS PÚBLICOS
PRESENTACIÓN**

Buenos _____, Como parte de nuestra tesis en la Facultad de Estudios Empresariales de la Institución Universitaria ESUMER, estamos realizando una investigación acerca del manejo de las técnicas de marketing de servicios públicos en las áreas de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos su colaboración.

INICIO

Secretaría: _____

Persona entrevistada: _____

Función: _____

PREGUNTAS

Preguntas principales:

1- Nos puede contar

¿Conoce usted sobre el marketing de servicios Públicos?

2- Por favor cuéntenos

¿Cree usted que se aplica el marketing actualmente dentro de la Administración pública? Responden afirmativamente ¿Cómo se aplica? Negativa ¿por qué?

3- Nos puede decir

¿Cómo está conformado el equipo de trabajo dentro del área de comunicación en la secretaria de _____ la Alcaldía de Medellín?

¿Cuáles son sus perfiles?

4- ¿Considera usted que es importante tener en cuenta dentro de su equipo una persona con un perfil en el área de mercadeo? ¿Por qué?

5- ¿Qué herramientas de comunicación implementa la secretaria para el marketing de servicios públicos en la ciudad?

6- ¿Cuál ha sido el impacto de las campañas comunicacionales implementadas

en los proyectos desarrollados por la secretaría de _____ de la Alcaldía de Medellín?

7- ¿Qué estrategias comunicacionales implementan en la secretaria de _____ para que los ciudadanos participen en la construcción de la marca de ciudad?

Entrevistado: _____

Entrevistador: _____

15.3 Entrevista semiestructurada: Proyecto Jóvenes por la Vida – Secretaria de Salud.

Coordinador de comunicación.

Pregunta 1.

¿Cómo se determina el público objetivo de las campañas que se realizan en el proyecto?

Pregunta 2.

¿Qué parámetros se tienen en cuenta para determinar los canales y medios de difusión de la campaña?

Pregunta 3

¿Cómo se evalúa el resultado de la campaña, para poder realizar correcciones a futuro?

Pregunta 4.

¿Considera que es importante que dentro de los proyectos públicos haya un área e mercadeo? Por qué?

Actor interno del proyecto.

Pregunta 1.

¿Cómo califica usted las estrategias de comunicación implementadas dentro del proyecto jóvenes por la vida? ¿Por qué?

Pregunta 2.

¿Cuál cree usted que ha sido el impacto del proyecto en la comunidad?

Pregunta 3.

¿Qué cree usted que se debería mejorar en las estrategias de comunicación implementadas actualmente en el proyecto?

Pregunta 4.

¿Considera que es importante que dentro de los proyectos públicos haya un área e mercadeo? Por qué

16. PROCESAMIENTO DE DATOS.

Las entrevistas realizadas se transcribieron por medio del Software F4 y se analizaron en Microsoft Excel, con el fin de dar una interpretación más clara a la información recolectada por medio de estas.

Durante el desarrollo de las entrevistas surgieron preguntas alternas a las ya planteadas en el formato anterior, para lo cual se hace un análisis genérico, dando respuesta a las dudas planteadas durante el desarrollo de esta investigación.

A continuación anexamos la entrevista transcrita del experto Toni Puig, realizada el día 9 de septiembre de 2014.

16.1 Entrevista al experto de Toni Puig 09 de septiembre de 2014.

Entrevistador: ¿Cree usted que actualmente el marketing es un paradigma dentro de la administración pública?

Toni Puig: Bueno. No, a ver el marketing es una técnica que la administración pública ha usado poco y ha usado mal, porque ha copiado el marketing de la empresa, y la empresa y lo público... no tiene nada que ver, no todo sea mejor o peor que el otro, sino que hay una gran diferencia en la empresa lo importante es la gracia del dinero, por lo tanto la eficacia y la eficiencia. Y lo público lo importante es servicios para la igualdad de los ciudadanos, por tanto la colaboración y dar suma confianza, por ejemplo al haber marketing público que... todavía falta mucho para que las organizaciones gubernamentales públicas lo incorporen.

Entrevistador: Profesor, estamos de acuerdo con lo que usted dice, porque eso nosotras también lo evidenciamos dentro de nuestra ciudad y cuando tenemos

contacto con personas que trabajan en las diferentes instituciones de la parte administrativa pública.

Y queríamos saber ¿Dentro de su experiencia el marketing de servicios públicos es necesario aplicarlo dentro de la administración pública de una ciudad?

Toni Puig: Si, claro que si ¿porque?, porque el marketing, haber, aquí la gente lo que hace es que pone unas palabras de moda vale, y el marketing es una palabra que se puso de moda sobre todo en lo público a finales de los años 80, pero lo que dice el marketing es una cosa muy sencilla escucha a los ciudadanos, trabaja conjuntamente con ellos, para sacrificarles los servicios que necesitan, para vivir con dignidad en sus barrios y acrecentar conjuntamente la cantidad requerida.

Entrevistador: Y profesor, ¿Cuáles son los beneficios o los cambios más positivos que generan cuando se implementa ese marketing público?

Toni Puig: Pues muy sencillo el primer beneficio es que todos los partidos de la administración pública, los políticos miran a su partido, y los funcionarios se miran a su favor, y el marketing que dice escucha a los ciudadanos que son diferentes y son plurales, imagínate si es un cambio brutal y la segunda cosa que te dice: "mire usted no piense, no proponga sus cositas" vale desde el partido o desde el interior de la organización pública, piense con los ciudadanos, ¿cuál es el mejor servicio?, para que las cosas funcionen y sobre todo pensemos en servicios públicos para todos los barrios de la ciudad, para que todos tengan una misma calidad de vida, desde sus diferencias de barrios diferentes.

Entrevistador: Profesor, por ejemplo dentro de su conocimiento ¿Usted conoce en este momento países o ciudades que estén aplicando el marketing público en este momento?

Toni Puig: ¿Qué?

Entrevistador: En este momento ¿Usted conoce ciudades o países que estén aplicando realmente el marketing público dentro de su administración?

Toni Puig: Nosotros lo aplicamos en Barcelona, durante los años que yo estuve en Barcelona y estuve muchos años 32, y lo aplicamos y funciona muy bien y por eso funciona todavía.

Ustedes lo aplicaron muy bien, ustedes lo aplicaron muy bien con Fajardo en los temas de las bibliotecas, como gran servicio para transformar algunos barrios, con algunas buenas escuelas etc., etc. Después no he seguido por tanto, como han seguido el proceso, no sé cómo están ahora, pero en estos momentos en el mundo de las ciudades, básicamente hemos repensado los servicios, y de repensar los servicios en el marketing de servicios públicos es un instrumento fantástico.

Entrevistador: Profesor, por ejemplo ¿Cuál fue el impacto que más ha dejado la implementación de esta técnica dentro de Barcelona?

Toni Puig: Pues que tenemos unos barrios que tienen calidad de vida, con buenos servicios públicos, como un kit de servicios públicos por lo tanto educación, cultura, salud, transporte, recogida de basuras, plazas etc., etc. En todos los barrios de la ciudad es delantera.

Entrevistador: Nosotros leímos varias entrevistas en las cuales usted tuvo, digamos aquí frente la época que tuvo el alcalde Sergio Fajardo, y nos pareció muy interesante porque...

Toni Puig: Yo soy fan de Sergio Fajardo, vale, soy fan por lo que hizo en Medellín, lo que hizo en Medellín Sergio Fajardo es un milagro universal, es increíble, después no he seguido en su etapa al frente del estado de la provincia, como lo llaman ustedes.

Entrevistador: Aunque él en este momento está en el cargo en el departamento como gobernador.

Toni Puig: Si, como gobernador no lo he seguido, se cositas pero no lo he seguido, me sale mal porque sé que ha hecho cosas por educación, la educación es clave en los barrios pero no puedo opinar.

Entrevistador: Profesor, por ejemplo yo sé que usted ha tenido algunas visitas anteriormente a Colombia ¿Cierto?

Toni Puig: Si.

Entrevistador: Y nos gustaría de pronto saber de acuerdo como a un análisis así como genérico ¿Cómo ve las ciudades de Colombia frente al marketing de servicios públicos?

Toni Puig: Mal, súper mal, vale.

Entrevistador: Si.

Toni Puig: Ustedes tienen un...como toda la mayoría de países de Latinoamérica, tiene una empresa muy grande, muy grande que es el Estado, con muchos servicios y mucho presupuesto, y yo creo que lo que más asusta es que un país funciona así y el país funciona cuando tiene una buena red de ciudades con unos buenos servicios públicos en todos los barrios de todas las ciudades.

Entrevistador: Si, eso es totalmente cierto.

Toni Puig: Y aquí es el tema que ustedes tienen que cambiar en esta Colombia que yo espero, espero, y en estos tiempos, no se los de ustedes como son, pero yo estoy con Santos, vale. Que deben hacer las paces y que será muy complicado, en el futuro de Colombia pasa por unas buenísimas ciudades en que los ciudadanos convivan con calidad de vida, con igualdad, con cooperación y con muy buenos servicios este es el gran tema. Por tanto necesitamos frente las ciudades buenísimos alcaldes y ustedes con gente que es buen alcalde pues se va, o que imiten a Fajardo, Fajardo para mí se tenía que haber quedado más tiempo en Medellín, el buen alcalde surge a gobernador, el buen gobernador va a diputado o a congresista, cuando si es congresista se quiere ser a presidente del estado, esto es un orden de allá.

Pero un buen alcalde tiene que estar 15 a 16 años en una ciudad para transformarla desde los servicios este es el tema.

Entrevistador: Eso es cierto, totalmente de acuerdo.

Toni Puig: Porque lo importante es la gente, es la gente del país, vive en los barrios de las ciudades eso es marketing, estas concepciones son las percepciones del marketing público.

Entrevistador: Sí, porque por ejemplo a nosotros nos pasó algo muy curioso cuando empezamos como a contactarnos con personas de las secretarías de la alcaldía donde ellos tenían el concepto, como que nosotros les preguntábamos sobre marketing y ellos suponían ¿cómo?, es que el marketing es que aquí nosotros no vendemos, ni compramos; entonces es ahí donde uno decía todavía tienen un concepto sobre el marketing muy diferente a lo que se puede utilizar en este momento.

Toni Puig: Si, yo no los critico la verdad, no los critico porque tampoco dieron con unas escuelas que cuenten todo esto, no, pero las cosas van por aquí como les digo yo, porque esto es de sentido común y es lo que se tiene que hacer.

Entrevistador: Si, estoy totalmente de acuerdo. Profesor y yo le pregunto en este momento usted viendo digamos en noticias que ha salido que Medellín "es la ciudad de la Innovación", "Medellín es la mejor ciudad de Latinoamérica para vivir", realmente desde su contexto ¿usted si cree que si se está haciendo de verdad, como se tienen estos títulos en la ciudad?

Toni Puig: No lo creo, me gustaría creérmelo, pero ustedes tienen un problema que pone en cuestionamiento a todo esto y saben ¿cuál es ese problema?

Entrevistador: ¿Cuál?

Toni Puig: La violencia y cuando una ciudad es violenta, es una ciudad que tiene un problema muy grave, pero muy grave y súmanle a eso la violencia que hay en las casas, en la calle y que no puede salir a cualquier hora, es una ciudad que no es una ciudad de verdad, puede estar muy chulita pero le falta la base, lo demás es la convivencia en la libertad y el respeto. Por es que yo no este que contra Medellín, ojala Medellín logre haber ser la primera ciudad de Colombia que sea no sé, a mí no me gusta ver unidad, una ciudad en que la gente viva con convivencia, sin violencia.

Entrevistador: Es tan rico escucharlo a usted hablar y realmente...

Toni Puig: Además se los digo son un país que dentro de uno o dos años que han luchado mucho contra la violencia, buenos servicios en los barrios.

Fajardo lo entendió muy bien, si queremos bajar la violencia pongamos buenas

escuelas, con las bibliotecas en los barrios y él fue ejemplo mundial en esto, invirtió y le bajo a la violencia.

Yo creo que Medellín está de moda, y mil felicidades por esa re moda, vale, pero a veces cuando se está de moda como decimos los españoles se esconde debajo de la alfombra algunas miserias y la miseria que esconde Medellín es querer afrontar de una vez por todas el problema de la violencia y tener unos barrios todos con muy buena calidad de vida, lo digo con cariño por el alcalde y por el equipo del gobierno, porque yo les he dicho que yo no estado pilas desde hace mucho tiempo, pero me han llegado noticias de fuera y me parece lo que les digo que es así, pero es así Medellín en muchas ciudades de Latinoamérica, en España tenemos otros problemas vale, que también son muy gordos pero tenemos otros.

Entrevistador: Si son dos contextos diferentes ¿cierto?

Toni Puig: Si, son diferentes, ni mejores, ni peores, pero el de la violencia en la que es todavía no la tenemos y esto es importantísimo que no llegue.

Entrevistador: Profesor, ¿Usted porque cree que de pronto a veces se opresión tanto al ciudadano en la participación del desarrollo de planes de desarrollo dentro de la ciudades?

Toni Puig: Crees poder volvérmela a repetir.

Entrevistador: Pues desde el punto de vista de nosotras creemos que hay una opresión para que el ciudadano pueda participar más con el desarrollo de los planes de desarrollo dentro de una ciudad

Toni Puig: No tiene que ver presión, sabe porque hay opresión por que los planes se

piensa de arriba abajo, el marketing se piensa de abajo a arriba y debe haber un consenso hablémoslo, discutámoslo, busquemos soluciones, eso también se deben de pensar, es lo que se debe hacer.

Entrevistador: Porque también hay otro punto que el ciudadano deja de tener interés por conocer lo que pasa realmente también en la ciudad.

Toni Puig: Pues tiene razón, si no se le consulta, si no se le implica porque tiene que tener interés, si tú tienes un novio que no te quiere porque vas a tener interés con este.

Entrevistador: Profesor, una de las preguntas que para nosotras es también fundamental ¿usted cree que la herramienta de la comunicación si se está aplicando bien dentro de las administraciones públicas, para dar conocimiento al ciudadano?

Toni Puig: No, porque es una comunicación a través de arriba abajo y cuando ingreso tranquilo, y la comunicación tiene que ser bidireccional de abajo a arriba y de arriba abajo, y encontrarnos, y tiene que ser constante nada partidaria.

Entrevistador: Y profesor la última pregunta ya, y gracias también por su tiempo es ¿qué diferencia hay entre marketing público y marketing de ciudad?

Toni Puig: No hay ninguna, esas son tonterías de la gente que se quiere ganar la vida y cobran una cosa por la otra. Hay un marketing que es como obtener y vivir mejor, hay un tema que es clave que le puedes poner marketing ahora el branding, lo que quieras como tenemos unos buenos servicios públicos en la ciudades que sean fruto del consenso entre gobierno, o posición, redes de asociaciones civiles, ciudadanos y pequeñas y medianas empresas, no creo en las grandes empresas de las ciudades son unas manipuladoras, creo en las pequeñas y medianas empresas que amo perdidamente.

Entrevistador: profesor y esta si va ser la última pregunta ¿Porque la administración pública mide sus proyectos siempre cuantitativamente y no cualitativamente?

Toni Puig: Porque son unos imbéciles y unos idiotas, porque son unos fracasados que tenían que haber estado en la empresa, vale, porque mientras lo público lo importante no es el costo, ni el beneficio, ni la cantidad, es la calidad de vida, yo consenso y la convivencia en la ciudad que logramos este es su tema, todo, pero esto es gente estúpida.

Entrevistador: Profesor le agradecemos tanto que nos hubiera regalado estos minutos de su tiempo.

Toni Puig: Gracias, son muy amables y las preguntas son muy buenas, vale suerte y chao.

Entrevistador: Muchas gracias profesor y que tenga un feliz día.

16.2 Entrevista: 17 coordinadores de comunicación.

Se aplicaron 17 entrevistas a los coordinadores de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín, para lo cual se realizó el siguiente proceso:

1. ¿Conoce usted sobre el marketing de servicios Públicos?		
Secretaria	Respuesta	Preguntas alternas.

<p>DAGR - Andrés Manrique-Comunicador.</p>	<p>A lo que suena es a lo que nosotros hacemos permanentemente, que es prestarle servicios a la comunidad. Totalmente carácter público.</p>	
<p>Mauricio - Secretaria de Inclusión Social y Flia.</p>	<p>Tengo la oportunidad de conocer qué es marketing de servicios públicos porque nuestra Secretaria de Inclusión Social y Familia, que es la secretaria de lo social, aquí en la Alcaldía de Medellín vendemos algunos productos para la población vulnerable, nosotros tenemos 7 unidades y casi 100 proyectos, donde siempre tratamos de beneficiar a la población, no solamente como un tema meramente asistencialista sino también de corresponsabilidad, entonces por eso es tan importante el término de marketing de servicios públicos, porque tenemos una gran gama de servicios a toda la comunidad.</p>	
<p>Mónica González - Departamento administrativo de Planeación</p>	<p>Sí, me parecería muy importante.</p>	
<p>Oscar Alberto Alzate - Alcaldía de Medellín</p>	<p>Si nos referimos a los estrictamente descrito allí podríamos decir que sí, porque mi formación académica me lo permite, si porque podríamos estar hablando de la estructuración del portafolio de servicios, de las actividades, de cómo se desarrolla, de los intereses de los públicos.</p>	
<p>Secretaria de Hacienda - Nancy Leonela Vergara - Comunicadora.</p>	<p>Es un término muy nuevo y lo que se viene a la cabeza en el momento de relacionar estas dos palabras es el mercadeo, le forma de llegar a la ciudadanía de nuestro municipio, desde la comunicación que se maneja en la Alcaldía de Medellín.</p>	

<p>Yaneth Arboleda - Secretaria de Calidad y Servicio al Ciudadano</p>	<p>Si, algo someramente.</p>	<p>¿Qué crees que es marketing de servicios públicos? Es la forma en la que la administración municipal, llega a los ciudadanos para satisfacer las necesidades básicas.</p>
<p>Secretaría de Salud Coordinador de comunicaciones: Andrés Ochoa</p>	<p>Realmente el termino de Servicios Públicos como tal, no he estado muy familiarizado con él, digamos que con el término que he estado más familiarizado es con el Marketing social.</p>	
<p>Secretaría de Movilidad Coordinadora de comunicaciones: Clara Isabel Arroyave</p>	<p>Sí, conozco el término, pero en cuanto a su aplicación en la Secretaría de Movilidad lo hacemos de manera empírica, lo hacemos en el día a día, no lo hacemos guiados en un manual o bajo una estricta conceptualización de ese término.</p>	
<p>Secretaría de Calidad y Servicio a la Ciudadanía. Coordinadora de comunicaciones de la subsecretaria de Servicios Públicos : Diana Cardona</p>	<p>Es una secretaria nueva, "Un estado no busca propiamente el marketing porque está más ligado al concepto de venta, rentabilidad y utilidad como somos una entidad estatal estamos más un factor de servicio porque se evidencie el beneficio en la comunidad"</p>	
<p>Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos. comunicadora: Laura Arias Galeano</p>	<p>Sí, en la Secretaría de Gobierno, la mayoría de los procesos son servicios.</p>	
<p>Secretaría de infraestructura física. Coordinadora de comunicaciones: Lina Jaramillo López</p>	<p>Sí, porque el marketing es la tendencia y es un proceso que estamos implementado en diferentes estrategias de comunicación que tenemos dentro de la secretaria.</p>	
<p>Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín. Coordinadora de comunicaciones: Luis Grisales.</p>	<p>Marketing que es traducido en oportunidades en ofertas de servicios de nuestros programas a las comunidades a la ciudad, eso es lo que funciona aquí como marketing de servicios públicos, Hay una oferta muy grande durante todo el año.</p>	

Secretaría de las mujeres. Coordinadora de comunicaciones Cristina Andrea Posada	Lo entiendo como el posicionamiento de los proyectos y programas de la institución en las que laboramos.	
Secretaría del medio ambiente. Coordinadora de comunicaciones Jennifer Montoya	Como la palabra no me lleva a mucho, pero el marketing como estrategias de mercadeo diría yo.	
Secretaría de seguridad. Coordinadora de comunicaciones Pilar Navarrete	No, eso me lleva a contar los servicios públicos de la ciudad, energía, agua, entre otras.	
Secretaría de educación, Comunicadoras del área de comunicaciones Eliana Hernández y Alejandra Duque	Nosotras no, mejor dicho lo que yo estudie esta enfocada a la comunicación cierto, pues digamos lo que he tenido presente es que el mercadeo tiene que ver mucho con comunicaciones.	
Secretaría de desarrollo económico. Coordinadora de comunicaciones Juliana Restrepo	Mercadeo como tal como para vender productos no, y acá no hay un departamento de mercadeo	
Secretaría de participación ciudadana. Coordinadora de comunicaciones María del Pilar Serna Restrepo.	Yo, no conozco el termino	

2. ¿Cree usted que se aplica el marketing actualmente dentro de la Administración pública?		
Secretaria	Respuesta	Preguntas alternas.
6. DAGRD - Andrés Manrique- Comunicador.	Sí, no en todas las dependencias, pero si se utiliza.	Cómo se aplica? En temas en los que no estoy, en lo que logro percibir desde afuera, por ejemplo el tema de buen comienzo, que les hacen un merchandising y les hacen un marketing más movido quizá que

		<p>el de nosotros, el de nosotros es un mercadeo muy manejado desde el free Price y desde la noticias generadas por lo boletines de prensa y por noticia que se genera en forma permanente. Sin tener que pagar, para que me promuevan o me cuenten de los programas, como otras dependencias que si lo requieren.</p>
<p>Mauricio - Secretaria de Inclusión Social y Flia.</p>	<p>Si y se aplica demasiado lo que pasa es la palabra como tal no la tenemos acuñada todavía en nuestro cerebro, pero nosotros ofrecemos acá un montón de cosas en esta administración.</p>	
<p>Mónica González - Departamento administrativo de Planeación</p>	<p>Sí, me parecería muy importante.</p>	
<p>Oscar Alberto Alzate - Alcaldía de Medellín</p>	<p>Si, aunque no estaría seguro que se hiciera en todas las secretarias y no estaría seguro más por la funcionalidad de algunas, por la operatividad de otras, por esas tareas de tipo específico que tienen que desarrollar, se concentran más en las acciones que tengan que desarrollar al interior de la Alcaldía, que estar tratando relacionamiento con la comunidad.</p>	

<p>Secretaria de Hacienda - Nancy Leonela Vergara - Comunicadora.</p>	<p>Si, se aplica, en la medida en que nosotros todo lo que hacemos, tenemos que comunicarlo a la ciudadanía y tiene que buscar la metodología y la forma más indicada, la más correcta y clara para llegarle al ciudadano.</p>	
<p>Yaneth Arboleda - Secretaria de Calidad y Servicio al Ciudadano</p>	<p>De aplicarse si, es decir, la administración promueve lo que hace, hace campañas internas, externas, lo que yo no sé es si es efectivo o no.</p>	
<p>Secretaría de Salud Coordinador de comunicaciones: Andrés Ochoa</p>	<p>Por supuesto que sí, somos conscientes que en el propósito o la misión social que tiene la administración y particularmente la Secretaría de Salud, tenemos toda una oferta de programa, proyectos y servicios hacia la ciudadanía que de alguna manera buscamos ofertar para que la ciudadanía los pueda aprovechar.</p>	
<p>Secretaría de Movilidad Coordinadora de comunicaciones: Clara Isabel Arroyave</p>	<p>Totalmente, todo el tiempo se aplica el mercadeo en la administración pública, si bien en el sector público no estamos vendiendo un producto no es un asunto comercial, si estamos mercadeando una marca, la marca es Alcaldía de Medellín y no es un producto son un montón de servicios que le brindamos a la ciudadanía y nuestro público no son solo los clientes internos, sino también los ciudadanos.</p>	

<p>Secretaría de Calidad y Servicio a la Ciudadanía. Coordinadora de comunicaciones de la subsecretaria de Servicios Públicos : Diana Cardona</p>	<p>Se aplica, hay unos procesos donde se canaliza toda la información, se elaboran soportes informativos.</p>
<p>Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos. comunicadora: Laura Arias Galeano</p>	<p>Nosotros acompañamos procesos en las comunidades y lo que tenemos para presentar son actividades de servicio, de promoción de calidad de vida, de acompañamiento a población vulnerable, entonces más que un producto lo que hacemos es acompañamiento y apoyo a actividades y servicios.</p>
<p>Secretaría de infraestructura física. Coordinadora de comunicaciones: Lina Jaramillo López</p>	<p>Claro y mucho, hay de todos los tipos de marketing dentro de la secretaria, como el marketing en todas las marcas porque a pesar de que somos una sola marca como Alcaldía cada secretaria maneja una mini-marca y cada uno tiene sus sitios para informarle a la comunidad.</p>

<p>Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín. Coordinadora de comunicaciones: Luis Grisales.</p>	<p>Si se aplica el marketing porque estamos llevando una oferta y en ese sentido esa oferta se tiene que saber mercadear en el buen sentido de la palabra dentro de lo público, se tiene que llevar la oferta a cada uno de los rincones de la ciudad, inclusive tenemos que hacerla conocer entre los mismos funcionarios públicos, a través de los gestores se trasmite a la comunidad ese marketing de servicios públicos.</p>
<p>Secretaría de las mujeres. Coordinadora de comunicaciones Cristina Andrea Posada</p>	<p>Si, de acuerdo a la imagen y un discurso que abriga toda la alcaldía de Medellín que lo entrega el alcalde dentro de su gobierno para dejarle a la ciudad, una ciudad que trabaja por la vida.</p>
<p>Secretaría del medio ambiente. Coordinadora de comunicaciones Jennifer Montoya</p>	<p>Realizamos mercadeo, pero no hay una persona encargada de la secretaría no, porque nosotros trabajamos con recursos públicos.</p>
<p>Secretaría de seguridad. Coordinadora de comunicaciones Pilar Navarrete</p>	<p>Pues la alcaldía de Medellín tiene una línea comunicacional definida desde la Secretaría de comunicaciones de la Alcaldía de Medellín, porque es un grupo empresarial, un conglomerado público, la alcaldía de Medellín maneja una sola imagen, un solo slogan y un solo mecanismo de comunicación pública y esto tiene todos los lineamientos de cómo se debe mercadear, vender o dar a conocer los diferentes proyectos o programas de la administración municipal.</p>
<p>Secretaría de educación, Comunicadoras del área de comunicaciones Eliana Hernández y Alejandra Duque</p>	<p>Notros lo que más hacemos es desde más que todo como desde el posicionamiento de marca.</p>

<p>Secretaría de desarrollo económico. Coordinadora de comunicaciones Juliana Restrepo</p>	<p>Nosotros manejamos mercadeo entre comillas más desde la movilización, en la secretaría de comunicaciones digamos que en este momento a esta administración tenemos dos objetivos principales informes de gestión, informar a la ciudadanía sobre lo que hace la alcaldía, los programas, proyectos como vamos en que nos estamos gastando el presupuesto de la gente en todo ese sentido y lo otro sería y lo primordial de la comunicación es la movilización y ahí entraría el concepto de lo que más o menos a mercadeo, nosotros que hacemos tratar de venderle entre comillas a las personas unas ideas, pero son ideas de conciencia ciudadana de educación entonces que es lo que buscamos obviamente a través de la comunicación que las personas hagan lo que nosotros como ciudadanos tenemos que dar, comportamiento ciudadano.</p>
---	---

3. ¿Cómo está conformado el equipo de trabajo dentro del área de comunicación en las secretarías de la Alcaldía de Medellín?		
Secretaría	Respuesta	Preguntas alternas.
<p>DAGR - Andrés Manrique-Comunicador.</p>	<p>1 comunicador de la vicealcaldía de gobernabilidad, que es a la cual pertenecemos en el organigrama y estoy yo manejando todo el tema de prensa y el tema de comunicaciones para gestión del tema de desastres, que es a su vez las comunicaciones.</p>	<p>¿No hay otros perfiles dentro del equipo de trabajo? No, es más bien corto.</p>
<p>Mauricio - Secretaria de Inclusión Social y Flia.</p>	<p>Hay un comunicador jefe, cada una de las unidades tiene un comunicador, que es el comunicador de la unidad y se desprenden proyectos que son grandes y que necesitan de comunicador. Un grupo de 16 comunicadores, 3 diseñadores y un publicista, que cada rato están mostrando ¿Qué hacemos en esta secretaria?</p>	
<p>Mónica González - Departamento administrativo de Planeación</p>	<p>Sí, me parecería muy importante.</p>	<p>¿Todas son comunicadoras, no hay ningún otro perfil? Somos 4 comunicadoras y una diseñadora gráfica</p>

<p>Oscar Alberto Alzate - Alcaldía de Medellín</p>	<p>La secretaría de comunicaciones de la Alcaldía de Medellín, tiene una cabeza visible, tiene un secretario, tiene un grupo administrativo, tiene un grupo de comunicadores, entre quienes están los enlaces, más un equipo de prensa, a eso le sumamos que hay un equipo de interactividad para manejar a web, hay un equipo de comunicaciones internas, hay un equipo encargado de eventos.</p>	<p>¿Hay profesionales de diferentes disciplinas? Dentro del área de comunicaciones sí, porque vamos a encontrar hasta abogados, que conozcan bien el tema legal, tenemos administradores, tenemos comunicadores, tenemos trabajadores sociales, tenemos personas especializadas en el tema de herramientas interactivas, en el tema de mercadeo también tenemos personas, de hecho yo te podría decir que en el caso particular mío yo tengo dos especializaciones, gerencia de la comunicación organizacional y tengo una gerencia de mercadeo, son complementarias.</p>
<p>Secretaria de Hacienda - Nancy Leonela Vergara - Comunicadora.</p>	<p>Está conformado por 3 comunicadoras, dos de ellas somos vinculadas y otra compañera es contratista, la Secretaria de Hacienda tiene una comunicadora enlace que atiende varias secretarias y las otras dos compañeras, somos la compañera de la subsecretaría de ingresos y yo que soy la comunicadora de la subsecretaria de tesorería.</p>	<p>¿Todas son comunicadoras, no hay ningún otro perfil? No, solamente manejamos comunicadoras y ya en la secretaría de comunicaciones hay publicistas y diseñadores que nos apoyan.</p>
<p>Yaneth Arboleda - Secretaria de Calidad y Servicio al Ciudadano</p>	<p>Realmente la secretaria no tiene áreas de comunicaciones, que yo sepa, esta secretaria tiene 2 subsecretarias y un área administrativa, la subsecretaria de servicios públicos, la subsecretaria de servicio a la ciudadanía, donde estoy yo y la administrativa donde está todo lo que tiene que ver con contratación. Hay un comunicador en cada subsecretaria, hay un comunicador de enlace con comunicaciones, pero él es un comunicador que está asignado para la vicealcaldía.</p>	

<p>Secretaría de Salud Coordinador de comunicaciones: Andrés Ochoa</p>	<p>El equipo de comunicación de la secretaria de salud está conformado por seis personas, divididas en algunas áreas específicas para poder dar respuesta a los procesos, pero de todas formas hacemos nuestro trabajo de forma integral para lo cual tenemos: Diseñador Gráfico: Se encarga de la conceptualización y el diseño de piezas gráficas. Comunicadora: Encargada del tema de redes sociales, pagina web e intranet y apoya el programa de televisión que es una de las estrategias más importantes de esta secretaria. Comunicador interno: Apoyo al mensaje de ciudad al público interno. Comunicadora: para programas y proyectos estratégicos. Comunicadora: para eventos. Coordinador de comunicaciones: Apoya las tareas propias de él.</p>
<p>Secretaría de Movilidad Coordinadora de comunicaciones: Clara Isabel Arroyave</p>	<p>Esta secretaria y la secretaría de seguridad son las más robustas en cuanto a contenidos y procesos, somos una de las secretarias que cuenta con uno de los equipo de comunicación más grandes. Dos comiuniti manager: para el proceso de redes sociales. Un líder de la estrategia en general de redes. Dos web master: que se encargan de los contenidos. -"yo estoy en prensa y tengo un apoyo en prensa" Comunicadora: para comunicación vial. Comunicadora: para el tema de relaciones públicas en el concejo</p>

<p>Secretaría de Calidad y Servicio a la Ciudadanía. Coordinadora de comunicaciones de la subsecretaría de Servicios Públicos : Diana Cardona</p>	<p>Solo estoy yo como responsable de todo el componente informativo y se tiene apoyo del comunicador de enlace de la secretaría de comunicación y de ahí se canaliza todo.</p>
<p>Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos. comunicadora: Laura Arias Galeano</p>	<p>Somos un equipo de comunicaciones con un enlace con la secretaría de comunicaciones por vicealcaldía nosotros hacemos parte de la vicealcaldía de Gobierno, Seguridad y servicio a la ciudadanía cada uno de los comunicadores está coordinado por Liliana López que es la comunicadora de la secretaría de gobierno: comunicadora de convivencia, comunicadora de paz y reconciliación, comunicadora de espacio público, comunicadora de la unidad municipal de atención y reparación a victimas todos trabajamos articuladamente, publicistas y dos personas en el área de redes sociales.</p>
<p>Secretaría de infraestructura física. Coordinadora de comunicaciones: Lina Jaramillo López</p>	<p>Estamos divididos en tres roles. Redes sociales, relaciones públicas e instrumentos todo el tema digital (fotografías y videos) los perfiles son: dos comunicadores, un técnico en comunicación audiovisual.</p>

<p>Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín. Coordinadora de comunicaciones: Luis Grisales.</p>	<p>Es muy complejo, esta secretaria está dividida en tres subsecretarías, la subsecretaría de ciudadanía cultural, la subsecretaría de biblioteca lectura y patrimonio y la subsecretaría de arte y cultura. En la subsecretaría de ciudadanía cultural no hay una cabeza en el área de comunicación, dentro de biblioteca lectura y patrimonio hay diferentes programas y proyectos, entonces el sistema de bibliotecas tiene su comunicadora y para fomento y lectura hay también una cabeza de comunicaciones y para patrimonio no hay una persona como comunicador pero hay gente que le toca gestionar esos elementos de comunicación, arte y cultura es el más completo. Por ejemplo para biblioteca lectura patrimonio tiene la fiesta del libro y hay un operador y el operador tiene su comunicador. Hay una persona para comunicación interna, otra para los públicos externos, una para eventos y hay una cabeza que soy yo, me encargo de hacer el empalme. Solo son comunicadores excepto en patrimonio.</p>
<p>Secretaría de las mujeres. Coordinadora de comunicaciones Cristina Andrea Posada</p>	<p>Un diseñador gráfico, un comunicador encargado de procesos periodísticos, comunicador en comunicación pública, comunicadora interna, comunicadora corporativa.</p>

<p>Secretaría del medio ambiente. Coordinadora de comunicaciones Jennifer Montoya</p>	<p>Somos dos comunicadoras que nos hacemos cargo, que estamos divididas por programas y proyectos, hacemos también de community manager porque no tenemos otro comunicador adicional, manejo de redes, organización de eventos y logística también lo hacemos en conjunto, el manejo del programa de teled Medellín también lo hacemos nosotras, somos nosotras dos para el manejo del área de comunicación de la secretaría.</p>
<p>Secretaría de seguridad. Coordinadora de comunicaciones Pilar Navarrete</p>	<p>Nosotros somos seis personas, yo soy quien coordina el equipo, tenemos dos diseñadores gráficos que se encargan de hacer toda la parte del diseño, adicionalmente tenemos una community manager que se encarga de todas las redes sociales, tenemos un comunicador periodista que trabaja toda la parte de información y una comunicadora de corte social que es la que hace toda la comunicación en territorio, entonces ella es la que apoya a todos esos equipos de gestión territorial que son los que están en las comunidades, los apoya con los eventos, las campañas y con todo las campañas que necesita la comuna o el corregimiento, frente al tema de información.</p>

<p>Secretaría de educación, Comunicadoras del área de comunicaciones Eliana Hernández y Alejandra Duque</p>	<p>Esta el coordinador, tenemos unos comunicadores, un web master, diseñador y community manager.</p>
<p>Secretaría de desarrollo económico. Coordinadora de comunicaciones Juliana Restrepo</p>	<p>La Secretaría de desarrollo económico tiene 6 comunicadores y un community manager y la idea es contratar un diseñador gráfico por que hace muchísima falta porque acá en el equipo de comunicaciones.</p>

<p>Secretaría de participación ciudadana. Coordinadora de comunicaciones María del Pilar Serna Restrepo.</p>	<p>Somos 4 comunicadores, yo soy la comunicadora que coordina el equipo de comunicaciones, yo estoy directamente con el despacho de la secretaría de participación ciudadana, y los 3 comunicadores que hacen parte del equipo son comunicadores enlace de cada subsecretaría.</p>	
<p>4. ¿Considera usted que es importante tener en cuenta dentro de su equipo una persona con un perfil en el área de mercadeo?</p>		<p>¿Por qué?</p>
<p>Secretaria</p>	<p>Respuesta</p>	<p>Respuesta</p>
<p>DAGR - Andrés Manrique-Comunicador.</p>	<p>Más que en la secretaria como tal, en la Alcaldía, en algunas ocasiones lo ha habido.</p>	<p>Porque con unas directrices generales que se emitan, porque la Alcaldía es una sola.</p>
<p>Mauricio - Secretaria de Inclusión Social y Flia.</p>	<p>Totalmente, es fundamental, lo que pasa es que todavía seguimos siendo muy miopes con una mentalidad muy cortica, pero es fundamental o sea nosotros necesitamos profesionales en mercadeo que estén mostrando nuestros productos a la comunidad. Nosotros no sabemos mercadear los servicios que tenemos acá. Un mercaderista que sea muy social, que le guste la gente.</p>	
<p>Mónica González - Departamento administrativo de Planeación</p>	<p>Sí, me parecería muy importante.</p>	<p>Porque es agregarle valor a la comunicación y yo sé que la comunicación y el mercadeo están íntimamente ligados como la parte social. Sería un equipo súper integral, la comunicación, la parte social y el mercadeo, porque todo está ligado al contacto directo con la ciudadanía.</p>

Oscar Alberto Alzate - Alcaldía de Medellín	N/A	
Secretaria de Hacienda - Nancy Leonela Vergara - Comunicadora.	Si, súper importante	Porque es la persona que va a estar especializada en tener esa relación con el ciudadano, es el que va saber crear esas estrategias para comunicarles, para llegarles, para venderles muchos proyectos. Porque la comunicación no se enfoca al marketing como tal, entonces sería excelente, como un complemento.
Yaneth Arboleda - Secretaria de Calidad y Servicio al Ciudadano	Fundamental	Porque no sé si es un problema en la administración municipal porque yo nunca me he desempeñado como comunicadora organizacional o si es un problema de todas las empresas, que partamos de acá, acá se cree que el comunicador tiene que ser fotógrafo, diseñador, mercaderista, etc. y eso es muy complicado. La persona que sabe de mercadeo tiene otros saberes que son necesarios y que nos complementamos, que piense en la estrategia externa y nosotros pensar más en lo que queremos comunicar.
Secretaría de Salud Coordinador de comunicaciones: Andrés Ochoa	Sí	Muchas experiencias y necesidades a la hora de evaluar los proyectos nos lleva a pensar que si, de hecho no directamente con la secretaria de salud sino a través de otros programas se contratan profesionales con esos perfiles porque toda la oferta que tiene la ciudad en otros productos y en otros servicios es muy poderosa y necesitamos conocer de estas herramientas y estar enterados de cómo utilizarlas para que esos servicios que ofrecemos tengan mucha fuerza a la hora de ser comunicados

<p align="center">Secretaría de Movilidad Coordinadora de comunicaciones: Clara Isabel Arroyave</p>	<p align="center">Sí</p>	<p>nosotros tenemos en la secretaria un convenio interadministrativo con UNE que está enfocado en dos ítems, núcleo uno tramites y núcleo dos es el sistema inteligente de movilidad de Medellín uno de los componentes para este es la estrategia d redes sociales para lo cual tenemos dos personas y una líder de proceso pero teniendo en cuenta que el sistema cuenta con muchos servicios que debemos mercadear entonces, sí es muy importante de echo tenemos una persona que apoya de alguna manera el tema de mercadeo pero lo hace desde un perfil muy operacional pero no es una persona estratégica en el área y hemos identificado que es muy importante tener a alguien con un perfil estratégico en el área de comunicaciones.</p>
<p align="center">Secretaría de Calidad y Servicio a la Ciudadanía. Coordinadora de comunicaciones de la subsecretaria de Servicios Públicos : Diana Cardona</p>	<p align="center">Sí</p>	<p>Todos los perfiles con valores agregados, es importante porque la ciudad empezó a hablar de marca de ciudad, pero creo que no es la prioridad en este momento, porque lo más importante para la secretaria es poder garantizar el servicio que demandan algunos territorios de nuestra ciudad.</p>

<p>Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos. comunicadora: Laura Arias Galeano</p>	<p>Sí</p>	<p>Es difícil saberlo, porque debería orientarse en el mercadeo social, porque entendemos que el mercadeo solamente es para las empresas.</p>
<p>Secretaría de infraestructura física. Coordinadora de comunicaciones: Lina Jaramillo López</p>	<p>No</p>	<p>Porque nosotros como comunicadores tenemos una base en mercadeo entonces tenemos la capacidad de hacer las dos cosas y dentro de la estrategia general de la Alcaldía plantean una campaña sombrilla para ese manejo de mercadeo.</p>
<p>Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín. Coordinadora de comunicaciones: Luis Grisales.</p>	<p>Sí</p>	<p>Hay que tener una visión de negocio, porque al hablar de marketing es hablar de marca yo considero que sí, especialmente en eventos, porque son dineros públicos y considero que alguien que tenga ese bagaje ese conocimiento sería fundamental, para ayudar a capturar recursos.</p>

<p>Secretaría de las mujeres. Coordinadora de comunicaciones Cristina Andrea Posada</p>	<p>Si</p>	<p>Aunque el mercadeo está inmersa en cada proyecto y dentro de la secretaria, aunque no se cuente con este perfil.</p>
<p>Secretaría del medio ambiente. Coordinadora de comunicaciones Jennifer Montoya</p>	<p>Si</p>	<p>Yo creo que eso si es muy importante, sobre todo hacer mucho comunicación interna porque me parece que es una debilidad, una persona que sepa hacer la matriz DOFA, de tener conciencia de que hay que mejorar, cuales son las estrategias, pues todo eso me parece importante y el tema de mercadeo también me parece muy importante porque llega un punto que uno se queda en el día en el boletín, porque uno no tiene el tiempo para hacer ese tipo de mercadeo que un quisiera hacer. Hay mucha debilidad en el recurso humano.</p>
<p>Secretaría de seguridad. Coordinadora de comunicaciones Pilar Navarrete</p>	<p>Si</p>	<p>Pues realmente comunicar es mercadear o sea hacer comunicaciones es hacer mercadeo, hay unas estrategias importantes que el mercadeo tiene, que no tiene la comunicación que es por decir como el análisis del mercado, el análisis de la competencia, como está percibiendo la ciudadanía nuestro mensaje pues eso lo podría hacer una persona que tenga más enfocada en el área de mercadeo que en el área de la comunicación y yo creería que sería muy útil, porque toda esta información serviría para la toma de decisiones y para</p>

		replantear la efectividad de las estrategias que se hacen.
Secretaría de educación, Comunicadoras del área de comunicaciones Eliana Hernández y Alejandra Duque	No	Pues la verdad, nosotros nunca lo hemos contemplado, tal vez desde la secretaría de comunicaciones más bien porque ellos son los que dictan la estrategia en ese punto, finalmente nosotros desde la secretaría si vemos la necesidad.
Secretaría de desarrollo económico. Coordinadora de comunicaciones Juliana Restrepo	Si	Me parece importante está claro y recontra claro que tiene para dar puntos comunicación y mercadeo porque si no nada que ver y esto se requiere para un mejor desarrollo y trabajando en conjunto.

<p>Secretaría de participación ciudadana. Coordinadora de comunicaciones María del Pilar Serna Restrepo.</p>	<p>No</p>	<p>No sé cómo se podría interactuar estas áreas.</p>
<p>5. ¿Qué herramientas de comunicación implementa la secretaria para el marketing de servicios públicos en la ciudad?</p>		
<p>Secretaría</p>	<p>Respuesta</p>	<p>Preguntas alternas.</p>
<p>DAGR - Andrés Manrique-Comunicador.</p>	<p>A parte del tema de Free Price, que pueden caer dentro del tema de marketing, aunque no esté estipulado, tenemos vallas en algunos momentos, redes sociales y también medios de comunicación como la radio y prensa.</p>	
<p>Mauricio - Secretaria de Inclusión Social y Flia.</p>	<p>Nosotros lo hacemos por diferentes medios, utilizamos todos los medios de comunicación. El publicista maneja la campaña, el diseñador nos hace las piezas gráficas, nos muestra el video en la TV, sacamos la cuña de radio, sacamos los boletines, brandeamos todo el metro, hacemos una gran cantidad de actividades, pero nos vemos cortos mercadeando, llegando a esos nichos.</p>	
<p>Mónica González - Departamento administrativo de Planeación</p>	<p>Sí, me parecería muy importante.</p>	

<p>Oscar Alberto Alzate - Alcaldía de Medellín</p>	<p>Todas las conocidas y las que hay por conocer, no nos quedamos con las que tenemos, nos ponemos a mirar cómo llegar de manera más fácil a la gente; hay programas de radio, hay programas de televisión, tenemos el trabajo de redes sociales, tenemos impresos, además de eso acompañamos las redes sociales, tenemos la pág. web.</p>	
<p>Secretaria de Hacienda - Nancy Leonela Vergara - Comunicadora.</p>	<p>Todas las que tenemos nosotros, por ejemplo, cuando vamos a realizar publicaciones en diferentes formatos, lo que hacemos es involucrar al ciudadanos, en las vallas que colocamos en la ciudad, siempre tratamos de que hayan imágenes de personas, entonces es involucrarlos a ellos, en los videos, en los afiches, en los volantes, que se genere esa cercanía.</p>	<p>¿Solo se utiliza al ciudadano para crear esa pieza publicitaria o se escucha al ciudadano? La idea inicialmente surge, cuando sacamos la campaña de beneficio tributario de haciendo, era una ley que había que aplicar y se utilizaba al ciudadano como imagen, no se escuchaba sus necesidades.</p>
<p>Yaneth Arboleda - Secretaria de Calidad y Servicio al Ciudadano</p>	<p>Desde la subsecretaria todos son internos, medios internos, porque nosotros no tenemos recursos para utilizar otro tipo de medios. No todo se puede hacer por medio de Free Price.</p>	
<p>Secretaría de Salud Coordinador de comunicaciones: Andrés Ochoa</p>	<p>Todo parte de los análisis situacionales, estudios de campo y estos diagnósticos iniciales para identificar las necesidades de la ciudad, se pasa por un proceso de conceptualización d ideas y trabajamos de la mano de agencias de publicidad que manejan en sus compañías diferentes profesionales que de manera integral se acercan a los conceptos.</p>	
<p>Secretaría de Movilidad Coordinadora de comunicaciones: Clara Isabel Arroyave</p>	<p>Encuestas, grupos focales, un estudio de evaluación de impacto, redes sociales</p>	

<p>Secretaría de Calidad y Servicio a la Ciudadanía. Coordinadora de comunicaciones de la subsecretaría de Servicios Públicos : Diana Cardona</p>	<p>El cara a cara, es básicamente la herramienta que se usa en las veredas.</p>	
<p>Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos. comunicadora: Laura Arias Galeano</p>	<p>Herramientas de comunicación tenemos las ATL, que son las piezas que normalmente tenemos, las vallas, los folletos, la publicación en medios de comunicación y el Free Price, la más importante es el acercamiento con la comunidad.</p>	
<p>Secretaría de infraestructura física. Coordinadora de comunicaciones: Lina Jaramillo López</p>	<p>Tele-mercadeo, correos, los boletines de prensa.</p>	
<p>Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín. Coordinadora de comunicaciones: Luis Grisales.</p>	<p>Free Price, la pauta en medios, los medios alternativos medios comunitarios, los boletines, los gestores territoriales, la agenda pública cultural.</p>	
<p>Secretaría de las mujeres. Coordinadora de comunicaciones Cristina Andrea Posada</p>	<p>Boletín interno, redes sociales y los básicos como Free Price, boletín de prensa, crónica, reportaje, que se replica a toso los medios periodísticos, recursos que se invierten en programas de televisión a través de Telemedellín generando unas notas positivas en el noticiero y unos microprogramas.</p>	

<p>Secretaría del medio ambiente. Coordinadora de comunicaciones Jennifer Montoya</p>	<p>Trabajamos mucho Free Price, hacer enlaces con los medios de comunicación para el cubrimiento de eventos a través como nosotros lo llamamos plan de relacionamiento, ya sea con medios de comunicación o con empresas, hacemos emisiones de notas, boletines de prensa, ruedas de prensa, crónicas, reportajes y con las empresas para vincularlas y hacer estrategias juntos y redes sociales.</p>
<p>Secretaría de seguridad. Coordinadora de comunicaciones Pilar Navarrete</p>	<p>Implementando diferentes estrategias de comunicación a través de diferentes canales donde contamos pues las acciones que ejecuta la secretaría de seguridad, radio tenemos una periodicidad semanal, una hora semanal todos los martes, tenemos un programa de televisión los domingos 30 minutos por Telemedellín y se retransmite durante la semana por diferentes canales de televisión, tenemos un medio impreso que se llama "Ciudad segura" que es un periódico donde contamos todas las estrategias pues como de seguridad, circula mensualmente, tenemos todo lo que son activaciones y eventos BTL en territorio, canal de comunicación digital cuentas de redes sociales.</p>
<p>Secretaría de educación, Comunicadoras del área de comunicaciones Eliana Hernández y Alejandra Duque</p>	<p>Boletines de prensa, comunicados, de relacionamiento con la empresa, relacionamiento con las comunidades, atención a ciudadano, boletines electrónicos, la emisora de la alcaldía, los programas de la alcaldía desde radio o televisión, cuñas radiales, pauta publicitaria, redes sociales, la página web, P.O.P para los eventos.</p>
<p>Secretaría de desarrollo económico. Coordinadora de comunicaciones Juliana Restrepo</p>	<p>Esta la página web, todo el sistema de PQR, redes sociales, el programa de televisión, el programa de radio es diario, también tenemos el periódico, registro de prensa.</p>

<p>Secretaría de participación ciudadana. Coordinadora de comunicaciones María del Pilar Serna Restrepo.</p>	<p>Prensa, medios de comunicación como radio tenemos asignado los viernes, tenemos un relacionamiento con nuestros públicos a través de los correos electrónicos, manejamos redes sociales</p>	
---	--	--

<p>6. ¿Cuál ha sido el impacto de las campañas comunicacionales implementadas en los proyectos desarrollados por las secretarías de la Alcaldía de Medellín?</p>		
<p>Secretaria</p>	<p>Respuesta</p>	<p>Preguntas alternas.</p>
<p>DAGRD - Andrés Manrique-Comunicador.</p>	<p>Nosotros nos movemos en el tema de la reducción del riesgo y el manejo de desastres. Y nos funciona bastante bien, en el tema con las ruedas de prensa, porque son temas diferentes a las de otras secretarías.</p>	<p>¿Manejan algún tipo de matriz, para la medición? La Alcaldía tiene un servicio contratado de Free Price a nivel general que nos va midiendo la medición del impacto de las campañas y sobre todo el costo, o sea el dinero que se está ahorrando la Alcaldía de Medellín en cada una de sus dependencias al generar noticia, que normalmente si lo vas a hacer, toca pagar.</p>
<p>Secretaria de Inclusión Social y Flia - Mauricio.</p>	<p>Han sin de gran impacto sin tener el gran presupuesto. Han tenido un impacto muy positivo.</p>	<p>¿Manejan algún tipo de matriz, para la medición? Si, indicadores, siempre les pedimos a nuestros operadores que hacen nuestras campañas, que tengan indicadores de impacto o se hacen encuestas.</p>
<p>Departamento administrativo de Planeación- Mónica González.</p>	<p>Sí, me parecería muy importante.</p>	

<p>Alcaldía de Medellín- Oscar Alberto Álzate</p>	<p>Hay una situación muy especial en lo que tiene que ver con el trabajo en entidades oficiales y es la poca continuidad que se le puede dar a una estrategia, porque los cambios de gobierno implica que se modifique permanentemente esas estrategias, entonces no hay una recordación dentro de la gente, muchos de esos mensajes que se están enviando son efímeros, se pierden rápidamente en el tiempo.</p>	<p>¿Manejan algún tipo de matriz, para la medición? Hay herramientas, hay estudios y permanentemente estamos evaluando esos estudios, en la PHVA.</p>
<p>Secretaria de Hacienda - Nancy Leonela Vergara - Comunicadora.</p>	<p>El impacto ha sido bueno, a la gente le llega la información. La forma de medirla, es cuantas personas acceden a este servicio.</p>	
<p>Secretaria de Calidad y Servicio al Ciudadano- Yaneth Arboleda.</p>	<p>No te puedo responder muy a ciencia cierta, realmente en lo que más se trabajo fue en el sistema de PQR, no es un asusto necesario. Lo que pasa es que aquí hay que hacer un trabajo y no es desde la comunicación.</p>	
<p>Secretaría de Salud Coordinador de comunicaciones: Andrés Ochoa</p>	<p>Nunca nos hemos dado a la tarea de desarrollar procesos sistemáticos para hacer esas mediciones y poder entender cuál es nuestro impacto especialmente porque apuntamos a cosas muy grandes donde no solamente la comunicación interviene, es decir, uno de los propósitos desde la salud es generar cambios en los hábitos de las personas pero es complejo atribuirle a una acción comunicacional ese logro.</p>	

<p>Secretaría de Movilidad Coordinadora de comunicaciones: Clara Isabel Arroyave</p>	<p>Para enfrentar el tema de evaluación de lo que hacemos, contratamos un estudio externo PARA analizar el impacto real que tuvimos en medios de comunicación, ese estudio que es costoso, no todas las entidades lo pueden hacer, pero pensamos que sin evaluar no era posible formular las estrategias a futuro y mucho menos podríamos estar incurriendo en un error repetitivo año tras año. Entonces hicimos una evaluación de la inversión y determinamos realizar este proceso de medición.</p>	
<p>Secretaría de Calidad y Servicio a la Ciudadanía. Coordinadora de comunicaciones de la subsecretaria de Servicios Públicos : Diana Cardona</p>	<p>Se realizan campañas con los acueductos veredales, acercamientos de reuniones de socializaciones, talleres donde hay un equipo multidisciplinar acompañándolos y se realiza un seguimiento que nos muestra la satisfacción del proceso.</p>	
<p>Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos. comunicadora: Laura Arias Galeano</p>	<p>El impacto ha sido muy positivo, cada mes hay campañas de esta secretaria, por esto se debe tener acercamiento con la comunidad y se hace necesario difundir que se está haciendo, son interesantes los resultados que se dan al posicionar y fortalecer una unidad de víctimas, somos ejemplo en el tema de servicios a la ciudadanía. Comités de evaluaciones, donde se discute la planeación, la metodología del evento, y cuando pasa el evento se hace evaluación.</p>	

<p>Secretaría de infraestructura física. Coordinadora de comunicaciones: Lina Jaramillo López</p>	<p>Dos campañas actuales, una corredores de vida que son los andenes y otra que es para el puente Madre Laura las dos han sido muy buenas hemos tenido mucha acogida en especial la del puente, la gente del clúster de la infraestructura, tele-Medellín es el encargado de medir las campañas.</p>	
<p>Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín. Coordinadora de comunicaciones: Luis Grisales.</p>	<p>Una campaña que cambio todo el concepto de cómo llevar esta oferta de servicios que tiene la secretaria y fue esa convocatoria de arte y cultura para la vida que fue empacar todo en una sola oferta y distribuirlo en la ciudad, ese método fue importantísimo, hablar con la comunidad, el no esperar que te lo cuente alguien, sino escuchar de primera mano, el impacto de los programas de radio.</p>	
<p>Secretaría de las mujeres. Coordinadora de comunicaciones Cristina Andrea Posada</p>	<p>Lo entiendo como el posicionamiento de los proyectos y programas de la institución en las que laboramos.</p>	

<p>Secretaría del medio ambiente. Coordinadora de comunicaciones Jennifer Montoya</p>	<p>Pues puedo hablarte por esta "por ser mujer yo decido "que ha sido muy positiva que le ha llegado muy bien a las personas, que ha sido acogida y ha tenido un efecto positivo en las personas. Ya que apenas llevo un año laborando con esta secretaría.</p>	
<p>Secretaría del medio ambiente. Coordinadora de comunicaciones Jennifer Montoya</p>	<p>Muy positivos nosotros hicimos una campaña que todavía es vigente que se llama "Soy natural" que fue una campaña que se impuso desde la administración anterior, porque este tipo de campañas jamás, porque es muy político cada administración llega con una imagen diferente. Que fue tan fuerte que otras dependencias creen que es el logo de la secretaría del medio ambiente.</p>	
<p>Secretaría de seguridad. Coordinadora de comunicaciones Pilar Navarrete</p>	<p>Alguna vez tuvimos una encuesta de percepción de seguridad ciudadana que la hacíamos de manera mensual con una firma encuestadora y ahí preguntábamos diferentes cosas, si la gente estaba conociendo nuestros programas y proyectos, si conocía las estrategias de la secretaría de seguridad.</p>	

<p>Secretaría de educación, Comunicadoras del área de comunicaciones Eliana Hernández y Alejandra Duque</p>	<p>Por los eventos que ya se tienen posicionados podríamos decir que es buena.</p>	
<p>Secretaría de desarrollo económico. Coordinadora de comunicaciones Juliana Restrepo</p>	<p>Realmente las campañas no tenemos cerera del impacto ya que hay mucho para comunicar dentro de la gestión entonces es campaña tras campaña y no se tiene ciencia a cierta de como impacto.</p>	
<p>Secretaría de participación ciudadana. Coordinadora de comunicaciones María del Pilar Serna Restrepo.</p>	<p>La secretaría de comunicaciones tiene un contrato con una agencia que es Prensanet ellos digamos que monitorean como las dinámicas de comunicaciones de cada secretaría y ellos hacen un reporte semanal de cómo se está moviendo la secretaría con sus asuntos y la secretaría de comunicaciones puede medir la gestión comunicacional de cada secretaría. En algunos proyectos podemos contratar formas de medir, como el despliegue de prensa.</p>	
<p>7. ¿Qué estrategias comunicacionales implementan en las secretarías para que los ciudadanos participen en la construcción de la marca de ciudad?</p>		
<p>Secretaría</p>	<p>Respuesta</p>	<p>Preguntas alternas.</p>

<p>DAGRD - Andrés Manrique-Comunicador.</p>	<p>Nosotros con el tema de marca de ciudad y con el tema ciudadano, tenemos una estrategia a distancias sociales, alrededor de 1200 voluntarios de gestión de riesgo distribuidos en toda la ciudad, en los barrios y en las comunas, que son nuestros multiplicadores de las campañas que emitimos desde el central, son nuestro brazo de apoyo.</p>	<p>¿Qué crees que debería mejorar en este caso la secretaria del DAGRE, en cuanto al proceso de comunicación con los ciudadanos? Siempre habrá cosas por mejorar y esta tendiente a tratar de llegar cada vez más a esos sitios y a esos rincones que no se ha logrado llegar, por condiciones tipográficas, muchas veces por temas de recursos, siempre va haber algo por hacer, para llegar más allá.</p> <p>¿En este caso ustedes están visualizando estrategias innovadoras para llegar a esa población en este momento? Nosotros todo el tiempo más que mirando estrategias innovadoras, nosotros nos vamos adaptando a los terrenos, para poder llegar y utilizando las formas de comunicación adecuadas para llegar a estos sitios donde no se llega por un numero digital, por una red social.</p>
<p>Mauricio - Secretaria de Inclusión Social y Flia.</p>	<p>Yo pienso que en todas las unidades tenemos siempre la participación del ciudadano.</p>	
<p>Mónica González - Departamento administrativo de Planeación</p>	<p>Nosotros tenemos la subdirección de información que es la que se encarga de manejar toda la parte de indicadores, entonces ellos hacen la medición, otra forma es a través de los radicados, toda esa información esta sistematizada.</p>	
<p>Oscar Alberto Alzate - Alcaldía de Medellín</p>	<p>Lo primero es unir esa percepción, esa apuesta entre humana y política que hace el alcalde al momento de presentar su proyecto político para que la gente vote por él. En la medida en que tú invites al ciudadano, le entregues las herramientas, le des las posibilidades de participar en las estrategias y ellos sean partícipes de las soluciones, vamos a obtener los logros mucho más fácil.</p>	

<p>Secretaria de Hacienda - Nancy Leonela Vergara - Comunicadora.</p>	<p>Cuando involucramos a las personas en la imagen, en la construcción, tratando de que ellos se sientan parte de la ciudad. En la publicidad, en sus experiencias.</p>	<p>¿Qué crees que debería mejorar en este caso la Secretaria de Hacienda, en cuanto al proceso de comunicación con los ciudadanos? Mas acercamiento a la comunidad directamente, realizar jornadas informativas en los barrios.</p>
<p>Yaneth Arboleda - Secretaria de Calidad y Servicio al Ciudadano</p>	<p>No, es otra pregunta sin respuesta, aunque nosotros somos atención a la ciudadanía no, aunque nosotros tenemos relación con el ciudadano, pero básicamente desde nuestra secretaria se dan las directrices de protocolo de atención, trámites, servicios, pero no generamos procesos de atención al ciudadano.</p>	<p>¿Cuál es el medio por el que los ciudadanos se enteran de los servicios que ofrece la subsecretaria? Esta la internet, básicamente están todos los servicios, en el portal de Medellín, es un portal muy poco amigable, la línea de contac center, donde cualquier persona llama y direcciona sus inquietudes y a través de los centros de atención a la ciudadanía. ¿Cómo hacen para llegar a esas poblaciones que no tienen acceso a la página y que no está para ellos un lugar cerca de información, que no tienen ese conocimiento? Realmente nosotros como subsecretaria, no es que tengamos en este momento una estrategia, ni los recursos para hacerlos, lo que se hace es con las uñas, son cosas más artesanales como el aviso parroquial, nos apoyamos en los medios locales (voz a voz)</p>
<p>Secretaría de Salud Coordinador de comunicaciones: Andrés Ochoa</p>	<p>Partiendo del logo de la Alcaldía "Medellín todos por la vida" que es un logo incluyente donde claramente se expresa que la ciudad es de todos y todos participamos y construimos, pero adicionalmente se viene trabajando en unos pilares fundamentales donde se refuerzan temas como ciudad saludable, desde un contexto muy amplio entendiendo la ciudad como un concepto integral, como los ciudadanos podemos construir este concepto y validarlo entre todos.</p>	

<p>Secretaría de Movilidad Coordinadora de comunicaciones: Clara Isabel Arroyave</p>	<p>En los grupos focales se evalúa cualitativamente las campañas, se le pregunta a los ciudadanos y se muestran piezas de la campaña, se les pregunta cuál es su imagen cuál es su percepción de la secretaria de movilidad, del sistema inteligente de movilidad es un estudio muy completo donde se interactúa con los ciudadanos.</p>	
<p>Secretaría de Calidad y Servicio a la Ciudadanía. Coordinadora de comunicaciones de la subsecretaría de Servicios Públicos : Diana Cardona</p>	<p>Cuando estamos con la comunidad estamos llevando el nombre de la institución, cuando nos referimos a estar pendiente del trato con el ciudadano, de acompañarlo en sus procesos, estamos contribuyendo a que la ciudad sea mucho mejor y que esos proyectos de menor escala tengan un impacto grande. Los ciudadanos se convierten en voceros iniciales de la transformación de la ciudad.</p>	
<p>Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos. comunicadora: Laura Arias Galeano</p>	<p>Nosotros estamos muy abiertos a las sugerencias y tenemos nuestras redes sociales respondiéndole a la ciudadanía.</p>	
<p>Secretaría de infraestructura física. Coordinadora de comunicaciones: Lina Jaramillo López</p>	<p>Nosotros lo que hacemos son socializaciones previas, entonces desde que se concibe el diseño lo socializamos y empezamos y empezamos a hacer la construcción de ciudad.</p>	

<p>Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín. Coordinadora de comunicaciones: Luis Grisales.</p>	<p>Esto funciona en la medida en que la información llegue donde tiene que llegar, si hay una oferta y todos los ciudadanos llegan a la oferta medir que no se estén perdiendo los cupos.</p>	
<p>Secretaría de las mujeres. Coordinadora de comunicaciones Cristina Andrea Posada</p>	<p>Se vinculan los ciudadanos dentro de la participación para vincularse en los proyectos y programas, por ejemplo este año se realizó murales con unas grafiteras y la comunidad para que se sientan identificados con el mensaje.</p>	<p>¿Tienen alguna herramienta que pueda medir la efectividad de la campaña y tanto conocimiento ha tenido el ciudadano de la secretaría?</p> <p>No hay una herramienta específica como tal, si hablamos de herramientas podríamos decir que la alcaldía cuenta con un dispositivo, donde se hace el reporte de número de personas que se impactaron con algún proyecto en determinado momento, puede ser un proceso de medición es el queda el plan indicativo en la alcaldía en cuestiones de impacto y que si se hace la revisión de 2014 frente a otros años anteriores, este año se ha llegado a más público o más personas han tenido acceso a la información o a la pedagogía que ofrece la secretaría.</p>
<p>Secretaría del medio ambiente. Coordinadora de comunicaciones Jennifer Montoya</p>	<p>La verdad estas participan en los eventos, o los aspectos positivos que escriben en las redes sociales o correos.</p>	<p>¿Ustedes han diseñado o tienen alguna herramienta que puedan medir los impactos de la campañas?</p> <p>Una herramienta como tal no la tenemos, de pronto en las socializaciones o eventos más pequeños se toma el listado de asistencia pero seguimos en lo mismo, tenemos el control de cuantas personas asisten se impactan, pero no cuantas personas de verdad salieron.</p>

<p>Secretaría de seguridad. Coordinadora de comunicaciones Pilar Navarrete</p>	<p>Tenemos un equipo de gestores territoriales uno por cada comuna y corregimiento, es decir 16 comunas y 5 corregimientos este equipo de gestores territoriales se encarga de analizar las problemáticas de seguridad detalladas de cada comuna y corregimiento y las necesidades que tiene la comunidad frente a la seguridad y lo que hacemos es trabajar con este equipo para brindarle diferentes estrategias a la comunidad y llegarles por diferentes activaciones y actividades.</p>	<p>¿Ustedes cuenta con alguna herramienta o con alguna matriz donde ustedes puedan medir el impacto de las campañas que ustedes les dan a los ciudadanos?</p> <p>Desde la secretaría como tal no tenemos esa herramienta y es digamos una manera muy importante de hacer una retroalimentación de cuál es la efectividad y el impacto que está teniendo de lo que hacemos frente a la comunidad</p>
<p>Secretaría de educación, Comunicadoras del área de comunicaciones Eliana Hernández y Alejandra Duque</p>	<p>Va muy relacionado con lo que pide las comunidades, y hacemos mucho análisis de público y con los eventos.</p>	<p>¿En este momento implementa alguna herramienta que pueda medir cual ha sido el impacto que tiene las campañas que ustedes han realizado al público específico?</p> <p>No</p>
<p>Secretaría de desarrollo económico. Coordinadora de comunicaciones Juliana Restrepo</p>	<p>En las PQR y en la página web es una de las herramientas que más interactúa con el ciudadano para saber que requiere.</p>	<p>¿Qué herramientas implementan para ustedes medir las campañas?</p> <p>Nosotros lastimosamente tenemos una falla en ese aspecto, lo único es que nos guiamos por las encuestas grandes de ciudad como Medellín como vamos y una encuesta de percepción ciudadana que se hace se contrata y es muy grande pero ellos miden todo, no solo las campañas sino los programas, como está la calidad de vida, la entidad, como la gente percibe el alcalde, como perciben la alcaldía.</p>

<p>Secretaría de participación ciudadana. Coordinadora de comunicaciones María del Pilar Serna Restrepo.</p>	<p>La relación con el público es a través de correos y de las organizaciones de la comunidad, y eso depende de cada proyecto que tiene su particularidad.</p>	<p>¿Implementa alguna herramienta o matriz donde ustedes puedan medir el impacto de las campañas que ustedes realizan dentro de la secretaría?</p> <p>Nosotros realmente desde la secretaría de participación ciudadana actualmente no tenemos ninguna campaña o sea nosotros las comunicaciones, nosotros digamos que tenemos estrategias comunicacionales para convocar a eventos, o para comunicar algunos avances de cosas.</p>
---	---	--

Basándonos en uno de los objetivos planteados en esta investigación, se realizaron dos entrevistas al proyecto Jóvenes por la vida, con el fin de conocer su proceso de comunicación y su opinión frente al marketing dentro de la administración pública. Teniendo en cuenta lo anterior mostramos a continuación la transcripción de la encuesta aplicada.

ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN - PROYECTO JÓVENES POR LA VIDA - SECRETARIA DE SALUD.	
Coordinador de comunicación del proyecto Jóvenes por la Vida.	
Entrevistado	<i>Claudia Marleny Jaramillo Lopera</i>
Pregunta	Respuestas
<p>¿Cómo se determina el público objetivo de las campañas que se realizan en el proyecto?</p>	<p>Básicamente partimos del público al que nos vamos a dirigir, identificamos cuál es el objetivo central del plan de comunicaciones y a partir del objetivo se determinan las estrategias y actividades que se van a implementar y teniendo en cuenta cuál es el público objetivo; nosotros tenemos diferentes públicos a los cuales llegamos, a instituciones de orden gubernamental, como la Secretaria de Salud, que es quien lidera el programa y nosotros somos los operadores, también entidades públicas y privadas.</p>

<p>¿Qué parámetros se tienen en cuenta para determinar los canales y medios de difusión de la campaña?</p>	<p>A partir de los perfiles del público al que le llegamos, determinamos cuáles son los medios más efectivos, si hablamos del orden institucional, determinamos unos espacios permanentes, como son las reuniones, seminario de juventud que lo realizamos cada año, también el boletín mensual que es de carácter externo que le está llegando aproximadamente a 2.000 personas cada mes, con las actividades realizadas en el proyecto y su impacto. Medios como las redes sociales, a través de las cuales le llegamos a muchas otras personas y allí encontramos un público un poco más joven y menos institucional, que son los chicos con los que hacemos los procesos de formación, pero también hay otros canales de comunicación que se establecen a partir de las acciones colectivas que son otras estrategias del programa, con las cuales trabajamos los temas de salud, pero nos sentamos en las comunas con los diferentes líderes juveniles a conversar sobre ¿Cómo ven ellos la salud y cómo quieren que trabajemos el tema? Ya son ellos los que determinan a partir de sus dinámicas comunitarias y sociales, cuál es la mejor manera de llegarles con el tema de la salud a los jóvenes.</p>
<p>¿Cómo se evalúa el resultado de la campaña, para poder realizar correcciones a futuro?</p>	<p>Dentro de los procesos de formación de los dos cursos que tenemos, el que es para personal de salud y mediadores profesionales, digamos que hay dos maneras que es a través de un pretest y un postest que se realiza. En términos de las acciones colectivas, se evalúa a partir de la gente que llega, dependiendo de las estrategias que se implementan, lo que pasa es que ya hablar del impacto es un proceso más a largo plazo que pudiéramos tener a largo del tiempo, es decir, que con las estrategias que estamos enterando, los jóvenes están mejorando la calidad de vida, están apuntando a algunos indicadores, por ejemplo, a la reducción del embarazo adolescente. Hay cosas que no podemos establecer en el camino.</p>

<p>¿Considera que es importante que dentro de los proyectos públicos haya un área e mercadeo? Por qué?</p>	<p>Si, pienso que es fundamental. Por un lado siento que no se le ha dado la importancia al tema de la comunicación y el mercadeo que casi que son áreas que son muy auxiliares, que no están contempladas incluso durante el planteamiento del proyecto, sino que ya los proyectos deciden posteriormente para dar a conocer lo que hacen contratan un comunicador, pero que si es importante tener una labor de mercadeo, 1 para determinar a partir del público que tenemos ¿Cuáles son las estrategias más efectivas para poderles llegar? si bien los proyectos públicos o venden productos tangibles, sino, más servicios, es importante conocer ese público al cual le va a llegar para saber si los canales que utilizamos realmente si son efectivos, si las estrategias son efectivas, porque muchas veces le estamos llegando a la gente de la misma manera. Entonces uno ve que casi todos los proyectos de la administración pública tienen estrategias muy parecidas sin tener en cuenta que son áreas distintas y poblaciones diferentes también.</p>
<p>Actor interno del proyecto</p>	
<p>Entrevistado</p>	<p><i>Máryori Cardona</i></p>
<p>Pregunta</p>	<p>Respuestas</p>
<p>¿Cómo califica usted las estrategias de comunicación implementadas dentro del proyecto jóvenes por la vida? ¿Por qué?</p>	<p>Bueno, digamos que la estrategia de comunicación en una escala de 1 a 10 yo le daría un puntaje en este proyecto de 7, dado que presenta todavía muchas falencias para la segmentación de los públicos a los cuales va dirigido este proyecto, que es en especial a la población juvenil y la cobertura no se ha logrado en un 100% y yo diría que es precisamente las falencias que presentan estas estrategias dentro del proyecto.</p>
<p>¿Cuál cree usted que ha sido el impacto del proyecto en la comunidad?</p>	<p>En la población juvenil, como lo dije anteriormente, que es la población objetivo de este proyecto, tiene ya cierto reconocimiento a nivel de ciudad sin embargo a nivel de temáticas dirigidas, maya curricular hemos podido analizar que las expectativas de las personas que se inscriben al curso son diferentes a lo que el curso al final ofrece, por lo tanto considero que aunque hay reconocimiento, falta más posicionamiento.</p>

<p>¿Qué cree usted que se debería mejorar en las estrategias de comunicación implementadas actualmente en el proyecto?</p>	<p>Sí, claro obviamente las estrategias deben mejorar para evitar algunos factores que inciden en la eficacia del proyecto, en los indicadores de una buena gestión, como lo es por ejemplo la deserción de las personas que asisten a estos cursos.</p>
<p>¿Considera que es importante que dentro de los proyectos públicos haya un área e mercadeo? Por qué?</p>	<p>Sí, claro obviamente yo creo que la comunicación debe ser aliada del mercado para poder que se logren los objetivos planteados en cualquier proyecto, ya sea público o privado.</p>

17. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

17.1 Análisis de entrevistas a Toni Puig y las 17 entrevistas aplicadas a los coordinadores de comunicación.

1. ¿Conoce usted sobre el marketing de servicios Públicos?

La respuesta a esta pregunta se muestra el poco conocimiento del término Marketing de servicios públicos, algunas respuestas lo asocian con el marketing social, otros como **“un factor de servicio porque se evidencie el beneficio en la comunidad”** pero la gran mayoría reconoce que el término es nuevo para ellos, cabe aclarar en este punto, que antes de realizar la entrevista la gran mayoría de los entrevistados pidió que se les realizara una claridad acerca de esta pregunta y poder asociar una respuesta a lo que ellos identifican como marketing de servicios públicos, entre las respuestas más claras podemos identificar **“Marketing que es traducido en oportunidades, en ofertas de servicios de nuestros programas a las, comunidades a la ciudad, eso es lo que funciona aquí como marketing de servicios públicos”** Teniendo en cuenta que el marketing de servicios públicos identifica los deseos las necesidades y los problemas de los ciudadanos y que muchas de las respuestas de las entrevistas apuntan a esta definición podemos afirmar que aunque el término es desconocido en términos generales los entrevistados realizan una buena analogía del concepto.

2. ¿Cree usted que se aplica el marketing actualmente dentro de la Administración pública?

Aunque el término no es de mucho conocimiento las respuestas a este interrogante son muy positivas, consideran que sí se aplica, la asocian con el propósito que tiene la administración pública, con toda la oferta que tienen de programas proyectos y servicios en pro de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Las administraciones

públicas deben identificar cuáles son las necesidades específicas que pueden satisfacer por medio de sus servicios.

3. ¿Cómo está conformado el equipo de trabajo dentro del área de comunicación en las secretarías de la Alcaldía de Medellín?

Podemos identificar que la gran mayoría de los equipos de trabajo del área de comunicación de las diferentes secretarías solo cuenta con comunicadores y que muy pocas cuentan con otros perfiles profesionales, que alimenten el proceso de comunicación con los ciudadanos, ya que, esto es fundamental en la búsqueda de tener una ciudad más equitativa, algunas secretarías tienen equipos de comunicación más completos, multidisciplinarios que les permiten brindarle una información más completa a los ciudadanos.

4. ¿Considera usted que es importante tener en cuenta dentro de su equipo una persona con un perfil en el área de mercadeo?

Un 95% de los encuestados considera que es importante tener en cuenta una persona de mercadeo en el equipo de comunicaciones de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado, para comunicar se debe partir de la identificación de las necesidades y luego definir ¿qué? y ¿cómo? se va a comunicar, poder discriminar cuales de estas necesidades son primordiales, el poder anticiparse al futuro, analizando la realidad en que se va a producir el beneficio del servicio, el escuchar al ciudadano para brindarle un mejor servicio, algunos enfatizaron en que un profesional con este perfil debería hacer parte por lo menos de las secretarías para el acompañamiento de las subsecretarías.

5. ¿Qué herramientas de comunicación implementa la secretaria para el marketing de servicios públicos en la ciudad?

Podemos identificar que no todas las secretarías cuentan con las mismas herramientas de comunicación, algunas tienen más presupuestas y utilizan más tecnologías en el proceso de comunicación otras “trabajan con las uñas” como lo manifiestan algunos entrevistados. La herramienta más utilizada es el free Price, también se utilizan las ATL, la intranet, encuestas, grupos focales, un estudio de evaluación de impacto, redes sociales, la televisión en canales institucionales y algunas secretarías también utilizan Tele-mercadeo, correos, los boletines de prensa. Se puede considerar que algunas secretarías tienen mayor presupuesto para sus procesos de comunicación debido a las actividades que debe comunicar.

6. ¿Cuál ha sido el impacto de las campañas comunicacionales implementadas en los proyectos desarrollados por las secretarías de la Alcaldía de Medellín?

Manifiestan los entrevistados que las campañas tienen un impacto positivo y que la mayoría se miden por la utilización del servicio, otros como la secretaria de Movilidad contratan un estudio externo para analizar el impacto real que tienen en medios de comunicación, porque piensan que sin evaluar no es posible realizar las estrategias que les permitirá brindar un mejor servicio en el futuro. Otros como la secretaria de salud, señala que no se han dado a la tarea de desarrollar procesos sistemáticos para realizar mediciones y poder entender y analizar el impacto.

7. ¿Qué estrategias comunicacionales implementan en las secretarías para que los ciudadanos participen en la construcción de la marca de ciudad?

Utilizan estrategias como grupos focales, se evalúa cualitativamente las campañas, se escucha a los ciudadanos los ciudadanos participan en la construcción de la marca de ciudad, ya que, participan en diferentes concursos que permiten el proceso de construcción de marca, porque con esto se apropian de los programas y proyectos que

se desarrollan desde la administración, la interacción en redes sociales, las sugerencias y la socialización de proyectos a las comunidades donde estos impactaran se hace desde el diseño de la propuesta para entender a la ciudad como un concepto integral.

Nota: En la aplicación de la entrevista semi- estructurada pudimos identificar que algunas secretarías están reforzando su proceso de comunicación con los corregimientos, en algunos solo pueden aplicar el voz a voz y los grupos focales, mientras que en otras las herramientas tecnológicas son muy utilizadas para comunicarle a los ciudadanos los procesos de mejora para su calidad de vida.

17.2 Análisis de entrevistas – Proyecto Jóvenes por la vida.

ANÁLISIS DE PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL PROYECTO JÓVENES POR LA VIDA – MEDELLÍN SANA Y LIBRE DE ADICCIONES OPERADO POR LA SECRETARÍA DE SALUD DE MEDELLÍN.

Actualmente el programa jóvenes por la vida, tiene como objetivo comprender las necesidades y condiciones de los jóvenes de la ciudad, que es abordado de manera integral. Este programa pretende potenciar las habilidades juveniles por medio del enfoque de derechos, deberes y oportunidades, identificándolos como actores principales del desarrollo de ciudad.

Jóvenes por la vida, permite que los ciudadanos puedan acercarse al conocimiento, comprensión y diseño de nuevas estrategias, las cuales apuntan al desarrollo juvenil y la mitigación de problemáticas de los jóvenes de Medellín, fortaleciendo sus potencialidades; enfatizando su proceso en el liderazgo de acciones para la integración y articulación entre familia, salud, participación, convivencia, entre otros, donde se da privilegio al trabajo en todas las zonas y corregimientos de la ciudad.

Este proyecto Jóvenes por la vida – Medellín sana y libre de adicciones, busca proteger los jóvenes de la ciudad mediante la implementación de estrategias para la prevención del primer consumo y consumo de sustancias psicoactivas legales e ilegales, buscando con esto prevenir los factores de riesgo que contribuyen al desarrollo de problemas en salud mental, prevención del embarazo y el ejercicio de una vida sexual saludable y responsable, con el fin de que estos actores se conviertan en agentes principales en el cambio de la social. (<http://www.medellin.gov.co>, 2013)

En este lineamiento, nos damos la oportunidad de analizar el proceso de comunicación en cada una de las campañas de este proyecto, con el fin de evidenciar la efectividad en las estrategias implementadas, teniendo en cuenta cada uno de los temas desarrollados en esta investigación.

Según la entrevistas aplicadas a la coordinadora de comunicación del proyecto: Claudia Marleny Jaramillo Lopera y a un actor interno de este, como lo es Máryori Cardona en el área de procesos de formación, se puede definir que si bien el proceso de comunicación implementado, ha sido positivo en algunos de sus aspectos no se puede pasar por alto las falencias que se han tenido dentro de este, factores que inciden en la eficacia de estos, como lo expresa Máryori Cardona al decir que la deserción de las personas en los procesos de formación, es una gran evidencia de los problemas internos de comunicación que tiene el proyecto.

Además, se resalta y se aclara la necesidad de contar con un grupo interdisciplinar en el cual se encuentre una persona en el área de mercadeo, que diseñe y defina estrategias que permitan el acercamiento al público objetivo del proyecto, en este caso los jóvenes de la ciudad de Medellín. El hecho no saber segmentar, mostrar, vender los servicios prestados a la ciudadanía ha generado pérdidas tanto económicas, como de personal interno y externo del proyecto, la necesidad de cumplir con las metas planteadas en el proyecto por la Secretaria de Salud, es de vital importancia, por lo cual el enfoque de mercadeo y comunicación, como un engranaje que contribuya al

mejoramiento de cada uno de sus procesos, permitirá el cumplimiento de estas y un mayor reconocimiento a nivel de ciudad.

La aplicación de los diferentes instrumentos, tanto al experto Toni Puig, como a los coordinadores del área de comunicación de las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín, permitió tener una visión más amplia, en cuanto al proceso de aplicación del marketing de servicios públicos, dentro de las administraciones públicas; ya que el marketing es una técnica que se ha implementado de una manera incorrecta, porque se sigue el modelo de marketing empresarial el cual busca la rentabilidad económica, mientras que en lo público lo verdaderamente importante es el servicio para la igualdad de los ciudadanos. Medellín tiene avances significativos en cuanto a la aplicación del marketing de servicios públicos, tanto así, que el experto Toni Puig manifiesta en la entrevista aplicada en el proceso de investigación *“lo que hizo en Medellín Sergio Fajardo es un milagro universal”* pero aclara también que este es un proceso continuo, que Colombia debería tener una buena red ciudades, con unos buenos servicios públicos, que no solo se deben transformar algunos barrios o algunas escuelas, para tener buenísimas ciudades, los ciudadanos deben contar con igualdad, con calidad de vida siendo parte de la construcción de marca de ciudad y para esto las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín deben unificar esfuerzos para que el proceso de comunicación sea bidireccional o bilateral para que los ciudadanos puedan tener una mayor participación en la construcción de los planes de desarrollo dentro de la ciudad.

18. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta todo lo descrito en la presente investigación, permite extraer diferentes conclusiones en cuanto al manejo de las técnicas de Marketing de Servicios Públicos en las áreas de comunicación de 17 secretaría de la Alcaldía de Medellín, se trata e igualmente permitirá tener una perspectiva de su implementación dentro de estas instituciones. A continuación se comparten las siguientes:

- Todo lo expuesto permite pronosticar un buen futuro en cuanto a la implementación de dicha herramienta se trata. El marketing de servicios públicos es de gran utilidad para el análisis de cada uno de los procesos de comunicación implementados dentro de la administración pública, contar con instrumentos que permitan la identificación de nuevas estrategias y contribuyan a la caracterización de errores para mejoras futuras, permitirá que el progreso social, público y cultural tenga un mayor empuje frente a la competitividad de ciudades, aunque no se puede evadir el cómo actualmente el término “Marketing” genera miles de cuestiones y debates, puesto que aún es considerado algo netamente privado, de empresas para empresas, el rompimiento de paradigmas administrativos es necesario para progresar como ciudad y país.
- La comunicación es aquella herramienta que permite indicar lo que somos como ciudad, es el puente entre el ciudadano y la administración, el aprender a escuchar nos permite entender las necesidades y crear servicios que apunten a la solución de las problemáticas para lograr una mejor calidad de vida para los ciudadanos. El experto Toni Puig, manifiesta que la buena implementación de dicha herramienta en cualquier organización ya sea pública o privada,

implica tener un encadenamiento de decisiones coherentes, para así lograr los objetivos planteados. Teniendo en cuenta lo planteado en el párrafo anterior y según el análisis realizado dentro de 17 de las secretarías de la Alcaldía de Medellín elegidas para el desarrollo de esta investigación, se pudo evidenciar que las áreas de comunicación están conformadas principalmente por comunicadores y las 2 profesiones siguientes son publicistas y diseñadores gráficos, con pocos conocimientos en el tema de marketing, lo cual ha generado disfunción en sus procesos de comunicar al ciudadano; por tal motivo el poder identificar el lineamiento de los equipos de comunicación de cada una de estas administraciones, permite concluir que es importante contar con la presencia de profesionales en el área de mercadeo, dentro de la administración pública, ya que es esencial la exclusividad, el servicio, el posicionamiento traducido en Marketing, la marca y la cooperación.

- Cómo es mencionado en todo el proceso de esta investigación el Marketing de Servicios Públicos al ser aplicado dentro del desarrollo de ciudad, permite conocer lo que piensan y demandan los usuarios de los servicios, desarrollando así una construcción colectiva de marca de ciudad, por dicha razón se afirma que la relación directa con los ciudadanos es esencial en la construcción de marca de ciudad. En este momento en las áreas de comunicación de algunas secretarías de la Alcaldía de Medellín se vienen implementando diversas estrategias de marketing con el fin de acercarse más al ciudadano, tales como: segmentación de mercados, medios de comunicación masivos y socializaciones de los proyectos (reuniones informativas).
- Se pudo evidenciar en las entrevistas realizadas y comentarios realizados por expertos, como los gobiernos actualmente buscan beneficios individuales y no colectivos, donde los ciudadanos sean el principal objetivo de ciudad. La gran

mayoría de autores consultados en el proceso de investigación coinciden en que el marketing es un proceso social y administrativo que debe buscar siempre, suplir las necesidades de los ciudadanos.

- Apremiar el tema de marketing de servicios públicos desde la óptica de los ciudadanos es de vital importancia, ya que, estamos en un mercado altamente competitivo, donde la permanencia en este, depende de las estrategias que se apliquen para generar una relación más estrecha entre gobierno y ciudadanos, estos últimos cada vez más exigentes en cuanto a los procesos de desarrollo de comunidades, rompiendo paradigmas y comprometidos con la construcción de una marca de ciudad, los ciudadanos de Medellín hoy, no solo esperan que les vendan una idea, están entendiendo que ellos hacen parte de una solución a un problema colectivo, pero desde las administraciones públicas este proceso es muy lento, si tenemos en cuenta que hay secretarías que no cuentan con un presupuesto para el área de comunicación.
- En la administración pública de la Alcaldía de Medellín, no cuentan con ningún tipo de lineamiento para implementar adecuadamente el marketing como estrategia, teniendo en cuenta que todavía el marketing es un paradigma dentro del ente público, debido a esto no han logrado potencializar los programas y proyectos que dentro de estas se ejecutan, ya que la comunicación y divulgación que se hace dentro de estas áreas no es asertiva y esto se debe a que no tiene un buen conocimiento del público objetivo. Dentro del marketing de servicios públicos la comunicación es la herramienta fundamental para interactuar con el ciudadano, ya que permite la participación para el desarrollo colectivo, implementando esta como estrategia específica y así definir

lineamientos claros para la buena ejecución de cualquier plan de gobierno que se quiera desarrollar.

19. RECOMENDACIONES.

Cuando hablamos de marketing en el sector público, debemos entender que estamos hablando del servicio para la igualdad de los ciudadanos y es este concepto lo que nos propone un sistema de producción de servicios, en donde la comunicación es un puente que conecta al ciudadano con la administración pública, hoy se entiende el comunicar como una propaganda, los colores, el slogan que se utiliza para una campaña de promoción de un servicio y algunos lo resumen en lo que entendemos como marca de ciudad. El proceso de comunicar desde el marketing en el sector público es un proceso de coraje, de crear juntos, significa ideas, voluntad, estrategia, madurez, fiabilidad y liderazgo relacional, ya que, la administración pública es la clave para potenciar la ciudad y asegurar un futuro esplendido para todos.

Para que todo este proceso sea efectivo, debemos concebir que en las ciudades es donde está el futuro y que la gente va donde ve las oportunidades, la primera pregunta que todos debemos hacernos es ¿Cómo queremos que sea Medellín?, ¿Cómo se enmarca el destino de esta ciudad?, ¿Cómo se gestiona? Y ¿cómo hacemos que esa gestión tenga fuerza?, el proceso de comunicación es lo primero cuando queremos que se produzca un servicio de calidad y oportunidades.

La administración pública en las diferentes secretarías de la ciudad de Medellín debe hacer énfasis en:

- Es importante considerar los beneficios de la implementación del Marketing de Servicios Públicos dentro de la administración de la ciudad, ya que esta trae consigo la responsabilidad colectiva e individual de cada actor, la idea es que social y culturalmente se pueda lograr difundir la marca de ciudad como objetivo primordial para un mejor desarrollo.

- La convivencia y conocimiento total de los objetivos de la ciudad, deben convertirse en dos puntos clave dentro de los procesos de comunicación en las diferentes secretarías de la Alcaldía de Medellín y así llegar a ser competitivos dentro de un entorno que cada vez exige más. Se debe concebir la administración pública como una red de equipamientos para los servicios públicos con los ciudadanos y sus organizaciones.
- Una necesidad principal dentro de la construcción de ciudad es el contacto directo y constante que se debe tener con todos los ciudadanos, desde cada una de las comunas, para que en el momento de la valoración desde la confianza sea precisa y estar en ello concede estatus municipal.
- Para poder lograr la marca de ciudad que pretende alcanzar Medellín, es necesario tener claridad y conocimiento de los programas por parte de los clientes internos de la administración municipal. Se debe implicar a los ciudadanos constantemente en cada proceso que se desarrolle, se debe insistir en interiorizar en cada persona y públicamente los objetivos a alcanzar desde cada uno de los órganos públicos e igualmente enfocar que la marca de ciudad es una apuesta por la innovación democrática.
- Si el fin principal dentro de cada una de las secretarías de la Alcaldía de Medellín, es cumplir con las metas propuestas por cada uno de sus planes de desarrollo, es importante contar con un equipo interdisciplinario, dentro del cual por lo menos se encuentre un profesional en el área de marketing público, con el fin de poder llegar al ciudadano con más claridad, donde se pueda segmentar y enviar mensajes de acuerdo a cada una de sus necesidades y no hacerlo a la deriva, como se hace actualmente en muchos de los proyectos.

- El marketing de servicios públicos no solo se debe implementar en el área de comunicación, sino en cada proceso y plan de desarrollo, descrito por el gobernante de turno, la buena comunicación presenta y anticipa los servicios municipales que se brindan dentro de la ciudad. Es por esto que se hace importante que cada uno de los funcionarios públicos tengan claridad sobre este concepto, el concepto de marca de ciudad y logro de objetivos.
- Se debe diseñar e implementar una herramienta con la cual se pueda evaluar y analizar el impacto de las campañas desarrolladas en cada uno de los proyectos y programas que se oferten dentro de la ciudad, ya que si el objetivo principal es satisfacer las necesidades de los ciudadanos, es importante saber, qué tanto estoy haciendo como ente gubernamental y si estoy apuntando al objetivo principal.

20. BIBLIOGRAFÍA

1364, D. N. (2012).

http://www.medellin.gov.co/transito/archivos/normatividad/decretos_municipales/2012/2012-decreto1364.pdf . Obtenido de <http://www.medellin.gov.co>

Álvarez, C. M. (2005). *Una Aproximación Al Concepto De Cultura Organizacional*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Armstrong., K. P. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. PRENTICE HALL HISPANOBAMERICANA S.A.

Armstrong., K. y. (2008). *Fundamentos de Marketing octava edición*. Mexico : Pearson Educación.

Asociation, A. M. (s.f.). www.marketingpower.com/ . Obtenido de MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms: <http://www.marketingpower.com/>

Boiry, P. A. (1998). *Las relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. España: Editor gestión 2000.

Chias, J. (1995). *“Marketing Público por un Gobierno y una Administración al servicio del público*.

Chias, J. (S.D.). *La creatividad es el elemento que diferencia a unas empresas de otras*. 1ª Quincena Febrero 2000.

DANE. (2014). www.dane.gov.co. Obtenido de sistema estadístico nacional.

DANE. (2014). www.dnp.gov.co. Obtenido de Plan Nacional 2010 - 2014. : <http://www.dnp.gov.co>.

Durkheim. (1997). *La división del trabajo social. Prefacio a la primera edición*. Barcelona: Ediciones Akal.

Escudero., M. A. (2007). *Estrategias de Marketing un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.

Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

Eyzaguirre, P. (Primer edición Santiago 2012). *Comunicación protocolo e imagen*. Chile : Universidad del Pacífico. .

G., K. P. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. PRENTICE HALL HISPANOBAMERICANA S.A.

Hernandez Juárez José Luis, P. C. *Una propuesta de marketing en la gestión municipal del ayuntamiento de Navolato, Sinaloa*. Mexico .

Hoffman, K. (2002). *Marketing de Servicio: conceptos, estrategias y casos (2° edición)*. Cengage Learning.

<http://www.medellin.gov.co>. (2013). <http://www.medellin.gov.co> Ciudadanos>Programas Bandera>Programas y Proyectos>2013>Jóvenes por la Vida).

Iupuebla. (12 de Diciembre de 2014). <http://www.iupuebla.com>. Obtenido de www.iupuebla.com. : <http://www.iupuebla.com>.

Josep Chías, J. (1995). *Marketing Público por un Gobierno y una Administración al servicio del Público*. España: McGRAW-HILL/ Interamericana de España S.A.

Kotler., P. *Dirección de Mercadotecnia Octava Edición*.

Lopera, A. G. (2012 -2015). *Plan de desarrollo “Medellín un hogar para la vida” 2012 - 2015*. Medellín: Alcaldía de Medellín .

López, D. d. *Hacia el liderazgo Europeo en las escuelas de pensamiento de marketing* . Editorial Visión Libro .

Medellín, A. d. (s.f.). www.medellin.gov.co. Obtenido de Alcaldía de Medellín - Estructura Organizacional : <http://www.medellin.gov.co>

Mejia, M. (13 de Julio de 2014). Entrevista. Coordinador del área de comunicación de la secretaria de inclusión social y familia. (L. Z. Elizabet López. Catalina Suárez, Entrevistador)

Nicolás, D. L. (2010). *La estrategia de comunicación en el marketing de servicios municipales del siglo XXI*. Lima: Centro latinoamericano de estudios locales.

Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia* , 10, 30.

Puig, T. (S.D.). *El proceso de la planificación y la producción de los servicios públicos que colocan a los ciudadanos en el centro de sus decisiones*. España: Editorial personal.

Puig, T. (9 de Septiembre de 2014). Entrevistas. experto en marketing de servicios públicos. (E. López, Entrevistador)

Puig, T. (2004). *Manual de comunicación cultural: taller de aprendizaje personalizado y la comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*. España: Paidós Iberica.

Puig, T. (1998). *Manual para la producción de los servicios municipales*. España: Edición: Instituto Vasco.

Puig, T. (S.D.). *Marca ciudad: como rediseñar creativamente para afrontar diferencia y vida emergente Barcelona como estilo*. Barcelona: Editorial personal.

Puig, T. (2004). *Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos. En red, claves y entusiastas* . Dirección general de administración local. Consejería de gobierno. Junta de Andalucía. .

PuigToni. (2005). El gurú de las ciudades. *LA NACIÓN revista* .

Rettberg, A. (2003). Artículo: Diseñar el futuro: una revisión de los dilemas de la construcción de paz para el postconflicto. *Revista de estudios sociales* , 15, 15 - 28,.

Rodríguez M., D. D. (2007). *Comunicaciones de la organización*. México .

Romero, P. A. (2008). *Marketing municipal*. España: Díaz de Santos.

Soriano, C. L. (1991). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. . Díaz de Santos S.A.

technologyreview. (2012). www.technologyreview.es. Obtenido de www.technologyreview.es Tecnología y coordinación para multiplicar los ojos de la seguridad urbana: <http://www.technologyreview.es>