



ICGDE

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE GOBIERNO Y DESARROLLO
ESTRATÉGICO

Trascender y apropiar: el Marketing Gubernamental del Sistema
ECOBICI en la Ciudad de México

Tesis para obtener el grado de Maestría en
Opinión Pública y *Marketing* Político

Presenta:

Hansi Roberto Simón Muciño

Dr. Orlando Espinosa Santiago

Director de Tesis

Puebla, Puebla, enero 2016

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mi familia y en especial a mi madre por ser el pilar más importante de mi vida; a mis hermanos que los amo; a mi hermosa tía Juanita.

Quiero agradecer de manera especial a mi compañero de vida, quien fue parte fundamental para la realización de este proyecto, Nacho Villaseñor Domínguez, te quiero.

Muy especialmente a mi director de tesis el Dr. Orlando Espinosa Santiago, por la acertada orientación, el soporte y discusión crítica que me permitió realizar un trabajo de tesis acorde con los lineamientos que exige un posgrado de calidad, de la misma manera, agradezco a mis honorables lectores de esta tesis.

Especial mención al Dr. José Antonio Meyer, por haberme brindado su apoyo y respaldo.

Un agradecimiento total a la Mtra. Martha Delgado, quien me permitió conocer de primera mano y documentar de manera muy puntual todo lo relacionado al Sistema ECOBICI, fue un gran placer la importante entrevista brindada para esta investigación.

Mi más sincero agradecimiento, a mi jefe el Dr. Ignacio Villaseñor Ruíz, su apoyo siempre ha sido muy valioso.

A mis compañeros de maestría en especial a Reyna Bañuelos, Angélica Cilia, Sandy Melo, Uriel Cortes y German Ortega, un placer haber compartido con ustedes este posgrado; de manera muy especial, a mi querida y hermosa mujer Lizeth Sánchez Atenco fuiste parte muy importante para el desarrollo de esta investigación y una compañera y amiga excepcional.

A las instituciones del Estado Mexicano a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado su confianza en la elaboración de esta investigación, así mismo, agradezco al Instituto de Ciencias de Gobierno y de Desarrollo Estratégico (ICGDE) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) por permitirme desarrollar mis estudios de maestría en esta importante casa de estudios.

Introducción	5
Planteamiento del Problema.....	5
Preguntas de Investigación.....	6
Principal Argumento	6
Objetivos Generales	7
Metodología de la investigación	7
Teoría y conceptos.....	11
Gobierno y Comunicación	12
Acercamiento a la definición de comunicación política.....	12
Gobernabilidad y legitimidad	15
Marketing Político.....	18
Comunicación Gubernamental	21
Marketing Gubernamental	24
Marketing gubernamental y de gestión	24
Marketing gubernamental y estrategia	25
Marketing Gubernamental Aplicado.....	31
Let's Move en EUA	31
Mejor en Bici, Buenos Aires, Argentina.....	35
Mi estilo es Bici, Bogotá, Colombia	37
Estudio de Caso: Sistema ECOBICI de la Ciudad de México.....	40
Análisis de la Situación	40
La movilidad, una problemática de las megaciudades	40
Sistema de bicicletas públicas, conceptos y casos alrededor del mundo.....	44
Programa ECOBICI de la Ciudad de México	47
Objetivos y Metas del Marketing ECOBICI	52
Mapa de Públicos	52
Posicionamiento de ECOBICI	54
El Mensaje.....	57
Estrategias de comunicación	59
Consideraciones Finales	61
Referencias.....	66
Anexos	70

Introducción

Planteamiento del Problema

En las últimas décadas, la sociedad mexicana ha experimentado transformaciones en sus instituciones políticas de representación popular. La transparencia y la rendición de cuentas son elementos democráticos que han tenido avances significativos, aunque todavía permanecen condiciones por mejorar. Un gobierno democrático rinde cuentas en el simple hecho de explicar o justificar sus acciones a los ciudadanos que representa. Por ello, el marketing gubernamental es una gran herramienta que permite el convencimiento ciudadano sobre los alcances de las políticas públicas.

Las estrategias de comunicación institucional han cambiado con el tiempo. Más allá de los informes anuales de trabajo, un gobierno eficiente debe saber comunicarse constantemente con el ciudadano para que sus políticas públicas sean aceptadas. El Distrito Federal, una ciudad con casi nueve millones de habitantes, requiere de estrategias masivas de comunicación social.

En este sentido, se desconoce la estrategia del Gobierno de la Ciudad de México respecto a los planes de comunicación sobre las acciones para resolver la problemática de movilidad urbana en la ciudad. En el caso en particular, sobre el uso de la bicicleta como medio alternativo de transporte, fue necesario indagar si el gobierno cuenta con una estrategia de comunicación y posicionamiento sobre su política de movilidad urbana enfocada al uso de la bicicleta, en particular en el Sistema de Transporte denominado ECOBICI.

El Sistema ECOBICI del Gobierno del Distrito Federal es un ejemplo de cómo una acción de gobierno, que surge de la necesidad de generar una mejor movilidad de personas a través de trasportes alternativos y eficientes, ha tenido aceptación popular debido a su eficiencia y al apoyo perceptivo de una eficaz campaña de marketing gubernamental.

La siguiente investigación indagará cómo el gobierno de la Ciudad de México ha utilizado estrategias de marketing gubernamental en la implementación de un programa de gobierno, en este caso en temas de movilidad urbana. El estudio de la gestión, la estrategia y la comunicación del Gobierno de la Ciudad de México será importante al momento de indagar

cuáles son las herramientas de la estructura del gobierno que incidieron de manera positiva o negativa en la opinión pública.

Preguntas de Investigación

Pregunta general de la investigación:

¿Las estrategias de comunicación con enfoque de marketing utilizadas por el gobierno de la Ciudad de México en el Programa ECOBICI cumplieron con la metodología y objetivos establecidos en la teoría de marketing gubernamental?

Preguntas particulares de la investigación:

¿Es posible posicionar la gestión de un programa de gobierno mediante estrategias de marketing gubernamental?

¿Cuáles y qué estrategias de marketing se utilizaron dentro del programa ECOBICI respecto al problema de movilidad en la ciudad?

Principal Argumento

El principal argumento de la tesis es el siguiente: la conjugación de una adecuada política pública, en específico del Sistema ECOBICI de la Ciudad de México, pero sobre todo de una adecuada política de comunicación gubernamental, mediante una efectiva estrategia de marketing gubernamental, logró un mejor posicionamiento del Sistema ante la opinión pública. Para corroborar lo anterior se realizó un estudio de las estrategias de marketing de gobierno utilizadas para posicionar a ECOBICI en cuanto a las siguientes variables:

X1	Gestión	Y Marketing Gubernamental
X2	Comunicación	
X3	Estrategia	

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

Analizar las estrategias de comunicación con enfoque de marketing gubernamental que han sido utilizados en la implementación y funcionamiento del Sistema ECOBICI.

Objetivos específicos.

A partir del estudio de caso analizado:

- Identificar el manejo de la gestión gubernamental para el Sistema Ecobici y su relación con estrategias de comunicación enfocadas al marketing.
- Identificar qué elementos del marketing gubernamental pueden ser utilizados para la gestión de un programa de gobierno.
- Identificar cómo la estrategia y la comunicación en los gobiernos puede ser utilizada para modificar conductas y/o la percepción ciudadana respecto a la ciudad, así como en la evaluación del gobierno en funciones.
- Identificar las oportunidades que se pueden obtener al desarrollar estrategias en marketing gubernamental para la promoción y difusión de programas de gobierno, así como otros propósitos para la evaluación del gobierno en funciones.

Metodología de la Investigación

La investigación presenta estudios retrospectivos parciales que tienen que ver directamente con estrategias de marketing gubernamental. La investigación es transversal porque el estudio de caso está fundamentado en las estrategias de marketing gubernamental aplicado al Sistema Ecobici, desde que inició operaciones en el año 2010 y hasta la celebración de su 5ª aniversario en febrero de 2015.

Esta investigación utilizó el método mixto de investigación, y tomó como base el método cualitativo. Como refuerzo de los hallazgos se estableció un contraste con el método cuantitativo.

Respecto a la parte cualitativa, esta investigación se basó en un estudio de caso de tipo descriptivo y empírico. Se describió cómo se ha vinculado el Sistema ECOBICI con los enfoques del marketing gubernamental mediante los siguientes elementos:

1. Entrevistas con los funcionarios de gobierno responsables del Sistema ECOBICI.
2. Fuentes primarias basadas en la recolección de afiches publicitarios y videos promocionales.
3. Fuentes secundarias basadas en textos académicos, publicaciones oficiales, páginas oficiales del gobierno, informes institucionales y bases estadísticas.
4. Observación participativa.

La investigación con metodología cualitativa se entiende como "una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de un contexto de la vida real" (Yin, 2009, p.13). Ergo, estudiar la estrategia de marketing de ECOBICI es un tema contemporáneo por el hecho de ser una política pública referente a la problemática de movilidad en las grandes ciudades y de trascendencia en la vida cotidiana.

Para esta investigación, la obtención y clasificación del corpus tuvo como objetivo decodificar los principales mensajes a posicionar del Sistema ECOBICI.

Como parte de la investigación cuantitativa, se realizó una encuesta de opinión como referencia microsocia. Se eligió la muestra poblacional de usuarios del primer polígono (Reforma, Condesa, Roma) del Sistema ECOBICI, debido a que transitan dentro de la principal zona de atracción turística, además de ser una avenida corporativa, financiera y representativa de la ciudad. La muestra se tomó con base en el estudio Conteo Ciclista Reforma – 2014, que realiza año con año el Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP por sus siglas en inglés). En dicho estudio se contabilizó que el número de ciclistas en 2014 fue de 4,339, de los cuales el 67% corresponden a usuarios de bicicletas públicas del sistema ECOBICI, es decir, 2,907 usuarios (Vallejo, 2014).

El muestreo fue aleatorio simple en la delegación Cuauhtémoc. De un universo de 2,907 usuarios, se estableció una muestra de 98 entrevistas con un intervalo de confianza del 90% y un margen de error del 5.2%. Los datos fueron recabados los días 13, 14 y 15

de enero del 2015 en un horario de 17:00 hrs. a 20:00 hrs. Posteriormente se realizó un análisis estadístico descriptivo mediante el paquete estadístico SPSS (IBM, 2009).

Una vez analizados los casos de estudio de referencia, se desarrollaron los fundamentos de referencia del caso de estudio. Finalmente se utilizó la información cualitativa para describir la relación existente entre las variables del marketing de gobierno en cuanto a comunicación, gestión y estrategia con el Sistema ECOBICI, y se contrastó la información recabada con la parte cuantitativa de esta investigación.

El primer capítulo aborda el marco teórico de la investigación, donde se analiza el concepto de Marketing de Gobierno, bajo la perspectiva de Marketing Político e imagen del Gobierno en Funciones (Collado, 2003), Marketing Gubernamental (Fara, 2005), Marketing en el Sector Público: todas las claves para su mejora (Kotler, 2007), Gobierno Bien pero Comunicación Mal: Análisis de las Rutinas de Comunicación Gubernamental (Riorda, 2008) y Mercadotecnia Política y Gubernamental (Zepeda, 2004). Se abordaron los siguientes apartados:

- Gobierno y Comunicación
- Marketing Político
- Marketing Gubernamental

El segundo capítulo contempla un análisis a partir de la revisión de dos estudios académicos y un caso empírico. Con ellos se analiza la comunicación del gobierno a ciertas políticas públicas o programas de gobierno que tienen relación con enfoques de calidad de vida y movilidad urbana; además, permiten estudiar la relación directa de estrategias de comunicación empleadas y su impacto y/o relación con los principales enfoques del marketing gubernamental.

Los estudios que se presentan están vinculados con el estudio de caso de esta investigación porque son campañas con marketing gubernamental enfocado a políticas públicas o programas de gobierno que tienen un enfoque sobre el ánimo de las personas, cambios de actitud, bienestar, calidad de vida, sentimiento de pertenencia, entre otros aspectos. Los casos son:

1. Let's Move (Estados Unidos).
2. Mejor en Bici (Buenos Aires, Argentina).
3. Mi estilo es Bici (Bogotá, Colombia).

El tercer capítulo contiene el análisis del caso ECOBICI. En él se identifican las categorías básicas del marketing gubernamental: análisis de la situación, los objetivos y metas, el mapa de públicos, el posicionamiento deseado, imagen corporativa y mensaje de comunicación, y se incluyen los resultados del estudio micro social para determinar el alcance de los resultados de la campaña de marketing.

Teoría y Conceptos

Hoy en día, en la era del triunfo de la democracia como sistema político, los nuevos tipos de medios de comunicación han cambiado el diálogo entre los políticos y los ciudadanos. Los gobiernos han personalizado la política y la acción del gobierno está sujeta al escrutinio de la opinión pública, con respectivos efectos sobre la legitimidad y la gobernabilidad. Como consecuencia, existe una necesidad por emplear disciplinas o enfoques teóricos que ayuden a crear estrategias de comunicación que permitan una mejor interacción entre los gobiernos y ciudadanos.

El marketing gubernamental es entendido por Zepeda (2004, p.110-111) como: “la herramienta que se encarga de estudiar el proceso de intercambio entre los gobernantes y los ciudadanos”. En esta primera aproximación al concepto se destaca que el marketing gubernamental parte de dos elementos que tienen que estar estrictamente ligados, es decir, no puede haber estrategia de marketing si no existe una comunicación directa entre los gobernantes y gobernados, sólo así se puede garantizar el marketing de gobierno.

Zepeda (2004, p.110-111) continúa en su definición:

“[...] la cual incluye el diagnóstico de los problemas, necesidades y aspiraciones de los pobladores de una determinada circunscripción, (municipio, ciudad, estado o nación), las acciones de comunicación social y de difusión de las acciones, logros y planes de gobierno; y el diseño de planes estratégicos para lograr la legitimidad gubernamental y la aceptación social. Esto comprende también el monitoreo de las acciones, planes y declaraciones de los competidores y voces críticas de los gobernantes en turno [...].

Zepeda enfatiza que la meta del marketing gubernamental es la legitimidad del gobierno en funciones. Para garantizar dicho proceso deben de existir planes de comunicación que conecten con la ciudadanía; si estos últimos no tienen acceso a todo el plan de gobierno y sus acciones, difícilmente se alcanzará la legitimación. Por lo tanto, el marketing sirve para “la creación de identidades e imágenes idóneas del gobierno entre la sociedad”. (Zepeda, 2004, p.110-111).

Bajo esta perspectiva, y con el objeto de discutir el concepto de marketing gubernamental, es preciso hacer una revisión a diferentes conceptos que fundamenten el enfoque de marketing gubernamental.

Gobierno y Comunicación

Acercamiento a la definición de comunicación política.

Para abordar el tema de comunicación política es indispensable retomar autores que destacan este concepto como un proceso trascendental en la vida de cualquier sistema político. El proceso se entiende como un conjunto de entradas y salidas en cuantos a los canales de entendimiento y retroalimentación hacia un acercamiento o vínculo directo que existe entre la sociedad, es decir los gobernados, y los que detectan el poder político, es decir los gobiernos.

Bajo esta afirmación, (Bobbio, 1991, p.263-264) explica la comunicación política como: “el conjunto de los mensajes que circulan en el interior de un sistema político y que condiciona su entera actividad, desde la formación de las demandas hasta los procesos de conversión a las respuestas del propio sistema”. En esta definición queda asentado que el principal instrumento de la comunicación política es el mensaje, y para que este pueda desarrollarse necesita de vínculos que le den sentido.

Para Canel (2006, p.23-24), el mensaje es: “el intercambio de signos, señales o símbolos de cualquier clase, entre personas físicas o sociales, con el que se articula la toma de decisiones políticas, así como la aplicación de éstas en la comunidad.” Este proceso de comunicación en política tiene una entrada, donde se da un proceso de los miembros del sistema político gobernantes o cuerpo de gobierno, mismos que tienen la misión de transmitir un mensaje que se canaliza a los gobernados, quienes generaran la formación de opinión pública como salida.

Bobbio destaca que los canales de comunicación parten de reglas y principios que persiguen a cualquier sistema político, y para ello es necesario de contar con modelos para su comprensión.

[...] un modelo de comunicación en su forma más simplificada está compuesto por un conjunto de dispositivos receptores a través de los que se transmiten las informaciones del ambiente externo (input) y a los que competen además las operaciones de selección de las informaciones y de interpretación de acuerdo con un código apropiado, o conjunto de reglas interpretativas, que varía de un sistema a otro y calidad y del tipo de canales de comunicación y sobre todo, de los fines que el sistema político trata de alcanzar [...] (Bobbio, 1991, p.264).

Este conjunto de reglas o códigos para el desarrollo de la comunicación política parten de dos principios indispensables: el dialogo y el consenso, ya que “la política, al igual que la comunicación, es un proceso y, al igual que la comunicación, implica diálogo” (Canel M. J., 2006, p.81).

El dialogo en la comunicación política será el campo de estudio que comprende la actividad de determinadas personas, los políticos, los periodistas y la opinión pública, e instituciones especializadas, cuyo fin es facilitar el intercambio y la divulgación de información, ideas y actitudes en torno a los asuntos públicos.

Canel (1999, p.23-24) señala que la comunicación política “es el intercambio de signos, señales, o símbolos de cualquier clase, entre personas físicas o sociales, con el que se articula la toma de decisiones políticas así como la aplicación de éstas en la comunidad”.

Dicho lo anterior, se puede entender que el dialogo entre sociedad y gobierno es indispensable para poder canalizar los signos, señales o símbolos de los que quieren comunicar, el cómo y el para qué comunicar. La relación entre política y comunicación la define claramente Canel (1999) al destacar que la política es comunicación en cuanto el orden social al que aquella aspira; esto sólo se consigue por medio de la trasmisión de símbolos entre los miembros de la comunidad.

Bajo esta concepción, realidades políticas como el poder, la influencia, la autoridad, el control o la negociación, vistas con sentido comunicativo, son realidades que necesitan intercambio de mensajes. Es decir, para poder llegar al poder, para influir en los ciudadanos, para conseguir autoridad, o para negociar con otros miembros de la sociedad

es preciso que haya comunicación, concepciones que tienen que ver con lo que se denomina como teoría política de la comunicación (Canel M. J., 2006, p.240-243).

El intercambio de mensajes en política es el responsable de la trasmisión de lo que en comunicación se puede entender como:

[...] la transmisión de signos, señales o símbolos de cualquier clase entre personas físicas o instituciones sociales; o, más amplio aún, la comunicación como un vasto campo de intercambios de hechos y opiniones entre los seres humanos. Es decir, que la comunicación puede ser vista como un fenómeno complejo de intercambio de todo tipo, que se produce por medio de símbolos y signos entre individuos y/o grupos de individuos [...] (Lennon F. R., 1995, p.1).

La transmisión de mensajes, y el intercambio entre gobierno y sociedad no pueden entenderse sin el consenso, que es el objetivo de la comunicación política; “si la comunicación política no actúa bien, no hay consenso; y si no hay consenso, no hay buena gestión”. (Riorda, 2008, p.1). Por lo tanto, el consenso es la clave para la gobernabilidad. En este caso, la comunicación política hará llegar los mensajes de la mejor manera posible.

De acuerdo a lo anterior, se entiende que el objeto de la comunicación política es el consenso, mismo que dará sustento al pacto democrático. Para ello, el consenso es entendido como aquél que sirve para:

[...] orientar a la sociedad, a los gobiernos y a los demás componentes de la vida pública de Estado hacia una misma visión y sentido colectivo, de acuerdo al sistema de gobierno que se tenga pactado entre los mismos actores. Para que se produzca dicha orientación es crucial mantener el respeto absoluto del disenso, a las reglas del juego democrático y a la transparencia como criterio no negociable de gestión pública. Comunicar políticamente es encausar el discurso, el espacio, la imagen de los integrantes de una sociedad hacia un propósito colectivo llamado transformación social [...] (Moreno, 2013, p.22).

En este panorama, la comunicación política en el ámbito local, nacional o internacional debe de estar basada en la toma decisiones y en cómo estas afectaran la legitimidad del ejercicio del poder, y por ende la estabilidad llamada gobernabilidad. La

comunicación resulta indispensable para visualizar que la gobernabilidad no es sólo un problema de ejercicio político o de manejo de recursos económicos, sino fundamentalmente de consenso y acuerdo entre las mayorías para con sus gobernantes (Alcázar, 2007, p.93-106).

Para acercarse con la sociedad en general, los gobiernos deben de contar con estrategias de comunicación política que garanticen la estabilidad social por encima de cualquier ambición política, saber comunicar el desempeño del gobierno, ser cercanos a la gente para garantizar su respaldo.

Gobernabilidad y legitimidad.

Para entender la gobernabilidad tenemos que partir del término democracia, que en su definición más elemental refiere al gobierno de las mayorías, es decir, la representación en voz de un consenso ejercido por el poder popular. Norberto Bobbio (1994) ha señalado que la democracia hace referencia a un conjunto de reglas fundamentales: “quién establece las decisiones, quién está autorizado a tomar decisiones, bajo qué procedimientos, y en qué condiciones” (Bobbio, 1994, p.32). La gobernabilidad y la comunicación política son parte de esas condiciones para garantizar la democracia.

Siguiendo este postulado, la democracia es el sistema político imperante en la mayor parte del mundo. Su actual interpretación parte de la visión occidental, misma que se consolidó en el siglo XX, sobre todo tras la caída del muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría. La democracia fue vista como el mejor sistema para generar estabilidad política y social, lo que generó expectativas enormes sobre su concepción. Dichas expectativas llevaron al debate público su significado, y por ende surgieron conceptos como el de gobernabilidad.

La gobernabilidad es una condición para dar cumplimiento al sistema democrático occidental de más de seis mil millones de personas, y se entiende como:

[...] el conjunto de condiciones que aseguran el ejercicio del poder con legitimidad, apoyo suficiente, eficiencia y estabilidad en una sociedad, mediante la interacción con la sociedad civil, el sector privado y los agentes económicos y sociales aunque recayendo la mayor responsabilidad en el Estado [...] (Chaves, 2006, p.3).

El buen gobierno parte del principio de la aceptación en el desempeño y la calidad en quienes fueron elegidos para representar a los ciudadanos, por lo que:

“la gobernabilidad está referida a la calidad del desempeño gubernamental a través del tiempo, ya sea que se trate de un gobierno o de una administración, o de varios sucesivos, considerando las dimensiones de la oportunidad, la efectividad, la aceptación social, la eficiencia y la coherencia de las decisiones” (Flisfisch, 1988, p.113)

La gobernabilidad se entiende hacia un sentido de estabilidad social basada en la eficacia, eficiencia y legitimidad de los gobiernos. La gobernabilidad debe de contemplar siempre el principio básico de toda democracia: garantizar el poder del pueblo en sus representantes. La comunicación política es esencial para la responsabilidad gubernamental para saber responder a las principales demandas de la ciudadanía. En este sentido:

[...] la gobernabilidad en democracia sería el ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa en la gestión de los asuntos de un país en todos los planos, contemplando los mecanismos, procesos e instituciones por medio de los cuales los ciudadanos y los grupos expresan sus intereses, ejercen funciones de mediación respecto de sus diferencias y ejercitan sus derechos y obligaciones. El buen gobierno requiere de la participación de la comunidad, de transparencia de sus actos y de rendición de cuentas. Es equitativo y promueve el imperio de la ley [...] (Chaves, 2006, p. 11).

Es decir, la capacidad del gobierno de comunicar su desempeño radica en sus opciones para ejercer un contacto directo y constante con los ciudadanos a quien gobierna; si no existe ese acercamiento es muy difícil garantizar el orden público y por ende la estabilidad del gobierno.

La participación de la comunidad en los gobiernos es de suma importancia para poder desarrollar estrategias de gobierno que den resultados, de acuerdo a las necesidades que la gente apremia y busca que se les otorgue. De esta manera la opinión pública es “el conjunto de opiniones que se encuentran en el público o en los públicos, siendo una opinión

simplemente un parecer, algo para lo que no se requiere prueba; y siendo pública, los intereses generales o el bien común” (Sartori, 1988, p.64). Es decir, el bien común sólo puede cumplirse cuando los canales de comunicación entre gobernantes y gobernados es una constante, y para ello la comunicación política es una herramienta necesaria.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo enuncia “la Gobernabilidad Democrática como la capacidad de una sociedad de definir y establecer políticas y resolver sus conflictos de manera pacífica dentro de un orden jurídico vigente. Esta es una condición necesaria del Estado de Derecho, junto con la independencia de los poderes, y un sistema legal que garantice el goce de las libertades y derechos –civiles, sociales, políticos y culturales– de las personas. Para ello se requiere de instituciones basadas en los principios de equidad, libertad, participación en la toma de decisiones, rendición de cuentas y, promoviendo la inclusión de los sectores más vulnerables” (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010, p.13).

Bajo este argumento es imperante señalar que la gobernabilidad democrática tiene tres características fundamentales para su existencia: la comunicación, el consenso y la participación colectiva. Estas características pueden entenderse desde diferentes perspectivas para el análisis de la gobernabilidad:

1. “La perspectiva liberal da relevancia a la habilidad de los gobiernos para convertir las demandas individuales en acción colectiva o en políticas públicas mediante la constitución de coaliciones, y la negociación de intereses ciudadanos o agrupaciones que forman parte del sistema político.
2. La perspectiva estructural da mayor importancia a la estructura de poder prevaleciente en la sociedad, la que va a determinar el espectro de actores sociales premunidos de la capacidad de conducir las sociedades.
3. La perspectiva institucional pone de manifiesto la importancia de los valores, las pautas y organizaciones, y las reglas en la acción del gobierno, las que son compartidas por la mayor parte de los miembros de una sociedad gracias a procesos de comunicación, de socialización y de articulación de intereses” (Guzmán, 2003, p.8 -10)

El consenso es la estrategia de comunicación política que cualquier gobierno debe apelar para el desarrollo de cualquier administración pública. El consenso garantiza el intercambio de opiniones entre ciudadanos y gobernantes. Sin embargo, para que ese consenso perdure es necesario que los poderes del Estado, y los actores políticos que participan en el proceso de toma de decisiones y de formulación de políticas, sean vistos por la ciudadanía como sus legítimos representantes.

La Gobernabilidad es definida como “la capacidad de ejercer el gobierno con el consenso, la participación y la corresponsabilidad de los gobernados” (Chaves, 2006, p.11). Ergo, la búsqueda del consenso es la garantía que da legitimidad a cualquier gobierno, y es la que sirve como concepto para evaluar la eficacia y eficiencia de los gobiernos.

Marketing Político

El marketing como estrategia de comunicación enfocado a la política es una herramienta relativamente nueva. Las estrategias del mercado aplicadas a los políticos tienen sus antecedentes en la segunda mitad del siglo XX, entre las décadas cincuentas y ochentas, particularmente en elecciones para presidente de los Estados Unidos. La causa fue el ingreso de la comunicación de masas a través de la televisión y su influencia directa hacia los televidentes.

Un ejemplo de este antecedentes fue la campaña electoral de Richard Nixon y John Kennedy. La difusión del debate para la presidencia de Estados Unidos por televisión cambió de forma trascendental la manera de hacer política, y por ende la forma en que los políticos se comunicarían con las masas. A partir de ese momento, la televisión se convertiría en el principal medio de difusión y de mayor penetración.

Hoy en día no existe proceso electoral en el que no se utilicen las estrategias del marketing comercial. El marketing político, a través de cincuenta años, se ha abordado en gran medida como una herramienta para las campañas electorales. Por ende, diferentes autores han destacado su concepto desde una visión meramente electoral (Martin, 2012, p.42).

La definición de marketing político abordado por diferentes autores coinciden en que es una herramienta de la comunicación política en la que la técnica, la investigación y

planificación son esenciales para la elaboración de campañas políticas o de gobierno. Existe un debate teórico entre los que definen al marketing político como una mera herramienta electoral y quienes ven al marketing político como una herramienta con más aplicaciones en la arena política.

Entre la discusión sobre la profundización de la definición concreta del marketing política destaca el trabajo de Denis Lindon, quien plantea una diferencia terminológica interesante entre el marketing electoral y el marketing político. Lindon (Lennon & Rey, 1995, p.4) define primeramente al marketing político como “un ensamble de teorías y de métodos que pueden ser utilizados por las organizaciones políticas y los poderes públicos, tanto para definir y llevar a cabo sus objetivos y sus programas como para influenciar los comportamientos de los ciudadanos.”

Posteriormente, Lindon (Lennon & Rey, 1995, p.4). define el alcance del marketing electoral, al que sitúa como “una parte del marketing político que tiene un objetivo muy limitado: ayudar a los partidos políticos y a los candidatos a concebir y realizar una campaña electoral eficaz”. Es decir, el marketing electoral está subordinado únicamente a la búsqueda de los medios necesarios para de la lucha electoral, es solo una estrategia de corto tiempo.

Algunos otros autores coinciden con Lindon. Luque refiere que el marketing político es un concepto amplio de diferentes enfoques o técnicas de acción por lo que es necesario distinguir entre marketing político y el marketing electoral. Según este autor, el marketing electoral “es un término más restringido puesto que la campaña electoral tiene una duración concreta en el tiempo y determinada por la ley durante la cual se llevan a cabo determinadas actuaciones encaminadas a obtener unos objetivos electorales”, mientras que el marketing político “es un concepto más amplio que comprende al anterior y que no se limita a un periodo fijado por la ley ni tiene por qué estar condicionado por la inmediatez de una elección” (Luque, 1996, p.9-10).

Bajo la perspectiva de Lindon y Luque, se puede señalar que el marketing político es una técnica que utiliza el poder político para conseguir un fin que abarca diferentes categorías, y que utiliza este enfoque de acuerdo al momento de uso. Por ejempló, Felipa

Barrientos (Barrientos, 2010, p.122) hace una categorización del marketing político en tres enfoques que vinculan a este con diferentes categorías para su campo de acción:

“Marketing Político Estratégico: es el análisis continuo y estratégico de las necesidades del mercado, análisis de la ideología que sustenta la organización, el desarrollo de la organización, los dirigentes, las actividades y los servicios que presta, asegurar que la organización política tenga una ventaja competitiva duradera frente sus competidores.

Marketing Político-Electoral: es la organización de la presentación de candidatos y sus estrategias de comunicación para informar a los electores potenciales las características distintivas de la organización. Es aplicado durante el tiempo que dura un proceso electoral determinado.

Marketing Político de Gobierno: es la organización de las actividades de la organización política, una vez que ha ganado el proceso electoral y asume el gobierno de una comunidad, con la finalidad de cumplir las promesas electorales a través de una de las oficinas del Estado, relacionada con el tema de las promesas”.

Barrientos señala que el marketing político estratégico es la base de acción tanto del marketing electoral y el marketing de gobierno, toda vez que ambas están subordinadas a las técnicas que surgen de la estrategia política.

De este modo, la estrategia debe ser entendida en dos categorías de acuerdo a cada momento de acción. Barrientos (2010) hace hincapié que el marketing político estratégico dentro del marketing gubernamental sólo se puede aplicar si la organización política accede al poder. Por lo tanto, el autor refiere su acción estratégica a la administración de las promesas que se promovieron durante el proceso de una campaña electoral, siendo así el marketing electoral solo la administración del periodo que comprende la contienda de una elección determinada.

Una vez aclarada la definición de marketing político y su amplio espectro más allá de lo electoral, se aborda a detalle cómo desarrollar el marketing político estratégico una vez que la organización política accede al poder, es decir, al gobierno en funciones, basado en lo que previamente se describió como marketing gubernamental.

Sí la comunicación política es la base del marketing político, lo mismo es la comunicación gubernamental para el marketing de gobierno. En este caso, antes de abordar el segundo término, es preciso hacer una revisión al concepto de la comunicación gubernamental.

Comunicación Gubernamental

Como se ha descrito con anterioridad, las organizaciones políticas necesitan una comunicación cada vez más cercana con los gobernados. La sociedad demanda mejores canales de comunicación entre los que ejercen el poder político y los que lo otorgan, es decir, gobierno y gobernados. El intercambio de mensajes, códigos y símbolos de comunicación son parte fundamental para el desarrollo de los procesos de interacción entre gobierno y sociedad.

La comunicación gubernamental se puede definir como el “esfuerzo de los gobiernos por comunicar y construir consensos en torno de lo que está haciendo; es decir, por dar a conocer y conseguir la aceptación de sus proyectos, sus políticas, sus logros, y también sus desaciertos” (Elizalde, Fernández Pedemonte, & Riorda, 2006, p.33).

Este concepto se formula con la idea de que la comunicación de gobierno se compone de los principios de toda acción pública; es decir qué se hizo, cómo se hizo, por qué se hizo y cuál es el fin. Para ello necesita la aceptación o el consenso entre los que brindaron la responsabilidad de la ejecución del gobierno. La “comunicación gubernamental” fluctúa en un arco de análisis e intervenciones entre estrategias de persuasión de los gobiernos y el derecho a la información de los ciudadanos.

Esta definición apela a un intercambio recíproco entre el gobernado y el gobernante. El primer sujeto apela a la necesidad de conocer a detalle las acciones de gobierno con el objeto de garantizar la aceptación de las mismas y legitimar la responsabilidad de administrar el poder conferida. El segundo sujeto apela a lograr comunicar y persuadir a la sociedad de que la responsabilidad otorgada se está cumpliendo, o se lleva a cabo de la mejor manera posible, además de garantizar así el consenso entre ambos interlocutores.

Otra definición que coincide con la anterior refiere que la comunicación gubernamental es:

“un esfuerzo sistemático organizado y de largo alcance, de quienes asumen el gobierno de un conglomerado humano, que recurre a estrategias y símbolos para comunicar de manera eficiente políticas públicas, con el fin de conseguir comprensión, adhesión y apoyo por parte de los ciudadanos” (Riorda, 2008, p.8)

Mario Riorda ha diseñado un modelo para analizar la estructura base de la comunicación gubernamental, y parte de la siguiente idea: para que exista comunicación entre gobierno y gobernados se debe generar el consenso para poder desprender las estrategias. Para generar este término Riorda (2008, p.11) realiza un modelo denominado “Rutinas de la Comunicación Gubernamental (RCG)” entendidas como:

[...] todas aquellas prácticas que, de modo cotidiano y no necesariamente sistematizadas, dan cuenta del estilo de comunicación de los gobiernos y que van configurando un modo de entender a los mismos a través de cómo estos confrontan sus acciones frente a la sociedad. Es la imagen gubernamental que la sociedad va percibiendo de los gobiernos en un tiempo y lugar dado a través de hechos comunicacionales sedimentados [...]

Es decir, el objetivo es entender cómo las prácticas del gobierno pueden evaluarse y aceptarse en el consenso a través de su acción y cómo estas acciones pueden posicionarse para ser aceptadas mediante la comunicación gubernamental como constructo de una imagen pública.

Las RCG están compuestas por dos acciones concretas, la primera ha sido denominada: acciones de gobierno como entidad, y la segunda como acciones comunicacionales de las políticas de un gobierno.

Respecto a las acciones de gobierno como entidad, Riorda (2008) señala que un gobierno debe contar con plan bien establecido de gobierno que tenga como objeto que el ciudadano pueda juzgar al gobierno como un todo en su acción, y no en pequeñas políticas exitosas que puedan afectar el consenso. El mensaje del gobierno debe inferir que existe un programa articulado de políticas que están previamente estructuradas para el goce de los ciudadanos. En esta parte de la acción del gobierno, la comunicación debe centrarse en contar con un plan previamente consensado entre los ciudadanos y la organización política.

Referente a las acciones comunicacionales de las políticas de un gobierno para efectos del caso de estudio de esta investigación, Riorda (2008) destaca dos aspectos: la comunicación por valores y la comunicación agradable, amigable o de estilos de vida.

La comunicación por valores tiene sustento en el consenso generado entre sociedad y gobierno. Estos valores actúan o se desarrollan a partir de aspectos emocionales que tienen que considerarse a la hora de elaborar mensajes persuasivos. Los aspectos emocionales son parte esencial en el enfoque de marketing.

La comunicación agradable, amigable o de estilos de vida es un tipo de comunicación de cercanía y más informal, pero que apela a un sentido cognoscitivo de persuasión. Riorda (2008) refiere como ejemplo un enfoque de estrategias que propongan como eje de comunicación la relación de la calidad de vida con experiencias privadas, mismas que pueden transformarse en experiencias colectivas que garanticen el consenso. Este tipo de comunicación (lifestyle ads) está relacionada íntimamente con la calidad de vida y los valores asociados a ella (Rose, 2000, p.25).

Finalmente, Riorda (2008, p.11-12) señala que “muchas de estas comunicaciones están basadas en la acción, son activadoras y de mucha intensidad, pero denotan en su retórica que se está tomando la opción correcta en tanto la acción no se discute, se ejecuta”.

De acuerdo a la literatura consultada, se puede señalar que la comunicación gubernamental es necesaria como medio de interlocución entre la acción del gobierno y la percepción de resultados por parte de la sociedad, entre la promoción de la imagen de gobierno y la opinión pública generada, con el objeto de generar espacios para el acuerdo, y la formación del consenso como fin último.

Marketing Gubernamental

Marketing gubernamental y de gestión.

El marketing gubernamental tiene la finalidad de garantizar una aceptada imagen pública de la organización política por parte de la sociedad, pero más que una imagen pública, la meta del marketing gubernamental es legitimar la acción del gobierno a través de la evaluación de la gestión de gobierno.

El marketing gubernamental busca, básicamente, legitimar al gobierno y, a través de este incremento de legitimidad de los funcionarios en turno o partidos en el poder, apuntalar hacia la gobernabilidad (Zepeda, 2004). Es decir, el objetivo fundamental de la mercadotecnia gubernamental está muy ligado a la búsqueda del apoyo popular, la legitimidad social y la gobernabilidad.

Como bien apunta David Zepeda, el apoyo popular, la legitimidad social y la gobernabilidad son los pilares del quehacer del marketing gubernamental, y para ello se necesita estrategias que posicionen la gestión de gobierno enfocado a que la opinión pública identifique y perciba las promesas cumplidas en campaña, el plan de gobierno, los programas y los resultados.

Carlos Fara (2005) señala que la lógica central del marketing de gobierno es comunicar gestiones. La gestión genera réditos para la imagen del funcionario, y este transfiere sus cualidades a la imagen de su tarea.

Para poder identificar al marketing de gobierno con la gestión es preciso definir el segundo concepto. La gestión gubernamental son todas las actividades que se realizan después de laborar un plan o programa de gobierno donde se propongan metas y objetivos, así como las acciones y resultados para la evaluación de su cumplimiento. La buena gestión garantizará una percepción positiva del gobierno y lo legitimará. Carlos Fara (2005, p.3) afirma que “la legitimidad se construye en la medida que progresa la percepción sobre la gestión. Si una gestión está mal evaluada, todos los indicadores se vuelven negativos, tarde o temprano. Por eso la agenda es fundamental”.

Para Kotler (2007), el gobierno es quien tiene la encomienda de formular y llevar a cabo decisiones estratégicas para el funcionamiento de la administración pública. Para ello, el equipo de gestión será responsable del mandato o dirección de la estrategia donde se implementaran diversas acciones para el servicio público. De acuerdo a esta interpretación, la gestión sin una estrategia de comunicación, y sin el uso de otros enfoques como el marketing gubernamental, resultará más difícil al momento de ser evaluada.

Por ello, “la mercadotecnia gubernamental no es sólo propaganda sobre planes, proyectos y obras realizadas por el gobierno, como comúnmente se le identifica, sino implica también la detección y satisfacción de las necesidades, aspiraciones y problemas de los ciudadanos”, es decir, la gestión de la administración pública (Zepeda, 2004, p.111).

Marketing gubernamental y estrategia.

En la actualidad, la competencia política y la influencia de los medios de comunicación para influir de manera directa en la percepción de la sociedad (sobre cualquier organización política, idea de gobierno, figuras políticas entre otros) la comunicación política es trascendental. Tal como señala la literatura, el marketing sin estrategia definida conlleva un fracaso en la comunicación, y por ende a malos resultados para la organización política en cuanto a su imagen se refiere (Canel M. J., 1999; Carballido, 2001; Collado, 2003; Kotler, 2007).

La estrategia en marketing de gobierno se puede definir como “la forma de concebir, formular u conducir los planes de comunicación política para el logro de los objetivos propuestos” (Carballido, 2001, p.50).

Bajo esta misma línea, Collado (2003, p.32) menciona que la estrategia para el desarrollo del marketing gubernamental necesita contar con plan de mercadotecnia interna y externa. Un plan de mercadotecnia interna dirigido hacia todo el cuerpo de personas que rodean al gobierno en función, o a los ejecutores y responsables de ejecutar la gestión de gobierno, y un plan de mercadotecnia externa cuyo objetivo principal sea elaborar un plan para la difusión de la imagen deseada del gobernante.

Para Collado (2003), las estrategias básicas para el desarrollo de un buen marketing es posicionar acciones contundentes del gobierno que tengan siempre como fin la imagen

deseada del gobernante. Para ejemplificar lo anterior, Collado (2003) describe obras públicas espectaculares, o lo que el denomina puntos de alto impacto, que garanticen lograr comunicar de manera eficaz y eficientemente a los ciudadanos con el objeto siempre de mantenerlos como aliados para darle fuerza al gobierno, al tiempo que garantizan la confianza brindada cuando se le dio el voto para acceder al poder.

En este contexto, Kotler (2007, p.493) enfatiza tres principios básicos para un buen marketing de gobierno que mantengan la confianza depositada en el gobierno:

- a) “Principio de Igualdad: se trata de traducir el desempeño del gobierno al interés general. Sin importar que una obra o acción de gobierno esté dirigida a un sólo sector, se debe de valorar la idea de los beneficios colectivos que trae la acción de gobierno.
- b) Principio de Continuidad: todo servicio y/o obra de gobierno debe de dar continuidad a la acción no se permite comunicar una acción realizada y abandonar u olvidar después dicha acción.
- c) Principio de Movilidad: el servicio público debe adaptarse a la situación social, económica, cultural y hasta política para poder saber identificar bien al tipo de mercado al cual se va a dirigir la campaña”.

Estos principios básicos de la estrategia son de suma importancia para la creación de la misma, y para lograrlo se debe de tener en cuenta diferentes componentes. Destacan los componentes mentales, los sociales, las demandas del entorno, el liderazgo, las fuerzas de la organización, los intercambios entre lo elemental y revolucionario, el aprendizaje y el control (Canel M. J., 1999, p.72).

Una vez definida la estrategia, un modelo para desarrollar la estrategia dentro de un plan de marketing de gobierno tiene por objeto la persuasión:

“Persuadir significa convencer, incitar, inducir y adoctrinar a uno o más individuos. Los objetivos centrales que busca cumplir todo proceso persuasivo son, básicamente, cuatro: primero, busca modificar la conducta u opinión de una o más personas; segundo, el convencerlas de las ideas y argumentos del emisor; tercero,

el motivar a dichas personas a la acción; y cuarto, el refutar alguna idea o ataque del adversario” (Valdez, 2004, p. 5).

Valdez (2004) explica claramente que el objetivo principal del marketing es la persuasión y para ello se necesitan ciertas estrategias para lograrlo. Para persuadir, el modelo de marketing de gobierno, al igual que otros procesos como el marketing comercial o electoral, debe contemplar los siguientes pasos:

1. Análisis de la situación: Se tiene que contemplar la información referente a los antecedentes y propósito del plan. En este caso, el que corresponde al programa de gobierno, se deben de plantear:
 - i) FODA: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
 - ii) Competencias: directa e indirecta.
 - iii) Esfuerzos anteriores o similares: actividades, resultados y lecciones aprendidas.
2. Objetivos y metas del marketing: Los objetivos tienen que ver metas que son resultados buscados, estos deben ser cuantificables, mensuales y específicos.
3. Mapa de públicos o audiencia objetivo: Son también denominados de acuerdo al argot del marketing como “destinatarios” o “targets”. En el caso del marketing de gobierno son aquellos receptores de los mensajes que difunda la organización política. Para crear un mapa de públicos, se deben de seguir los siguientes pasos:
 - i) Proceso de segmentación de públicos.
 - ii) Criterios de segmentación.
 - iii) Objetivos de segmentación.
 - iv) Los públicos
 - v) Pertinencia y coherencia de los públicos.
 - vi) Adecuación del mensaje y los medios a los públicos.
 - vii) Construcción de mensajes específicos a los públicos.
4. El posicionamiento: Tiene por objeto garantizar la imagen positiva del gobierno en funciones. Su principal argumento para ello es avalar el cumplimiento de lo que se prometió en campaña, promover la existencia de un plan de gobierno bien definido, promocionar las políticas públicas, y finalmente garantizar la imagen positiva de la cabeza de la organización política y su cuerpo de gobierno.
5. El mensaje de comunicación: El mensaje dentro de una estrategia de marketing gubernamental es la parte más importante del proceso de comunicación del gobierno en funciones; en él se caracterizará la idea del plan de gobierno, se plasmará la imagen deseada, se le dará voz a las políticas públicas realizadas o por hacer, y finalmente es la clave fundamental para el posicionamiento político.

En este contexto, Valdez (2004), afirma que en el campo de la mercadotecnia política, incluyendo la gubernamental, los receptores principales del mensaje son los ciudadanos. El mensaje está conformado por dos componentes; el primero tiene que ver con el argumento, que refiere a las ideas que se desean comunicar, las palabras clave para el convencimiento, la fuerza de lo que se quiere comunicar; el segundo tiene un componente iconográfico, y está conformado por los colores de la campaña, las imágenes a utilizar: fotografía, dibujos, esquemas, el logotipo de la organización política, el logotipo del gobierno en funciones, o cualquier otro símbolo que sea parte fundamental para la persuasión.

Para Valdez (2004) la construcción del mensaje se realiza bajo los siguientes pasos:

1. Enfoque (énfasis del mensaje): estudio general del mensaje. Se plantea el objetivo, qué se desea posicionar y cuál es la idea principal para lograrlo.
2. Características fundamentales: cuál va ser el principal argumento de la comunicación, y cuál va ser la imagen iconográfica a utilizar.
3. Características generales: se define si el mensaje será informativo o persuasivo, se identifica a los públicos al cual se le hará llegar el mensaje, se plasma la coherencia entre lo que se comunica con el plan de gobierno y las promesas que se hicieron durante la contienda electoral.
4. Valores institucionales destacados: se comunicará lo mejor del gobierno, la mejor política de gobierno, la mejor inauguración de alguna obra, programas o políticas públicas de alto impacto, y se enfatiza la eficacia y eficiencia en el gobierno.
5. Valores destacados del líder institucional: aquí se analiza al líder de gobierno y sus características que debe cumplir para estar en sintonía con la estrategia de comunicación y el plan de gobierno planteado. Se considera la imagen corporal, psíquica y física que se trasmite; qué habilidades y dotes personales, profesionales, ideológicos y comunicativos tiene.
6. Medios de comunicación y programas de medios: aquí se incluye dónde se va a posicionar la publicidad del gobierno, TV, radio, internet, redes sociales, prensa escrita, pendones, transporte público, espectaculares, folletería, entre otros. Se

incluyen también entrevistas, boletines, discursos, y páginas de internet del gobierno.

Finalmente una vez abordada la revisión del concepto de marketing gubernamental y su modelo de aplicación, podemos señalar a manera de síntesis que el marketing gubernamental es un proceso estratégico que parte de la comunicación política y forma parte del enfoque del marketing político. La estrategia de marketing gubernamental tiene como objetivo afianzar la legitimidad del gobierno a través del posicionamiento de la imagen deseada del gobierno en funciones, y garantizar de este modo una mejor comunicación de la gestión abonando el consenso entre la opinión pública y la organización política (Ver tabla 1).

X1 Gestión	X2 Comunicación	X3 Estrategia
<p>1-. Incentivar una percepción positiva del gobierno</p> <p>2-. Legitimidad social</p> <p>3-. Plan de gobierno: metas, alcances, logros.</p> <p>4-. Evaluación del plan de gobierno</p> <p>5-. Comunicar la gestión</p> <p>6-. Imagen positiva del gobierno y los funcionarios</p>	<p>1-. Comunicar la acción pública: que se hizo, como se hizo y cuál es el fin</p> <p>2-. Canales de entendimiento entre gobernantes y gobernados</p> <p>3-. Su núcleo de acción son los mensajes</p> <p>4-. Imagen del gobierno deseada</p> <p>5-. Búsqueda de consenso de la acción del gobierno para ser aceptada por la ciudadanía.</p> <p>5-. Percepción del resultados</p> <p>6-. Acciones de Gobierno como Entidad.</p> <p>7-. Acciones comunicacionales de las políticas públicas:</p> <p style="padding-left: 40px;">Comunicación por Valores: búsqueda de la persuasión por aspectos emocionales.</p> <p style="padding-left: 40px;">- Comunicación Lifestyle ads de estilos de vida: aspectos cognoscitivos de la persuasión el eje de esta comunicación la relación entre la calidad de vida.</p>	<p>1-. Son los instrumentos que se utilizan para comunicar de manera eficaz y eficientemente con el objeto de garantizar la confianza que se otorga al gobierno por parte de la sociedad.</p> <p>2-. La estrategia parte de distintos principios:</p> <p>La estrategia parte de distintos principios que tienen como fin salvaguardar el principio de igualdad y el interés general, el principio de continuidad de la acción de gobierno y el principio de movilidad del servicio público en todos los aspectos tanto sociales, económicos, culturales y políticos con el fin de identificar el target de comunicación,</p>
<p>Y El marketing gubernamental</p> <p>1-. Su finalidad es contar con una imagen pública aceptada del gobierno por parte de la sociedad.</p> <p>2-. Para lograrlo la meta es legitimar la acción del gobierno mediante la evaluación de la gestión.</p> <p>3-. Los pilares del marketing gubernamental son: ganar apoyo popular, legitimación social y la gobernabilidad.</p> <p>4-. Para ello se establece el posicionamiento deseado de la gestión gubernamental donde se articulan: las promesas de campaña electoral, gobierno en funciones y su plan de gobierno, programas, resultados y la evaluación continua.</p> <p>5-. El Marketing Gubernamental se desprende como un instrumento de una estrategia de persuasión dentro de los procesos de comunicación establecidos, donde los mensajes son el núcleo de la imagen que se desea proyectar ante la sociedad.</p> <p>De acuerdo a lo anterior una gestión gubernamental sin una estrategia de comunicación planificada, la interlocución entre sociedad y gobierno está condenada al fracaso; en este sentido, el marketing gubernamental forma parte de las estrategias de comunicación para comunicar la gestión.</p>		

Tabla 1: Marketing Gubernamental: Gestión, Comunicación y Estrategia

Fuente: Elaboración propia con base en (Fara, 2005:3), (Riorda, 2008 p.8) (Canel M. J., 2006, p.23-24), (Kotler, 2007:493)

Marketing Gubernamental Aplicado

Let's Move en EUA

“Let's move” es un programa de salud pública implementado por el Gobierno de los Estados Unidos de América; fue en el año 2010 por la primera dama de ese país, Michelle Obama, con el objeto de resolver el problema de obesidad infantil y la reducción del problema de salud pública para las futuras generaciones.

La campaña de utilizada por Michelle Obama y su equipo se centró en cinco objetivos o pilares para el lanzamiento del programa:

1. Darles un comienzo sano a los niños.
2. Darles más poder de decisión a los padres y personas a cargo del cuidado de salud.
3. Ofrecer comidas saludables en las escuelas.
4. Aumentar el acceso a comidas saludables y de bajo precio.
5. Aumentar la actividad física.



Figura 1: Logo y slogan de campaña Let's Move
Fuente: USA Government, 2015 / <http://www.letsmove.gov/>

Se revisaron dos artículos, mismos en los que se analiza la campaña de comunicación de la campaña “Let's move”. En el artículo “Reporting Childhood Obesity: An Analysis of How the Let's Move Campaign Has Impacted Today's Media Landscape and a National Debate”, Tyler Weingart realizó un análisis de contenido de diferentes artículos de noticias en torno a la campaña “Let's move”, con el objetivo de determinar cómo una exitosa campaña de marketing puede influir en el combate contra la obesidad infantil. En específico, Weingart analizó si la campaña “Let's move” alteró o modificó la

cobertura mediática del problema de obesidad hacia una responsabilidad meramente personal, o hacia un marco institucional y de responsabilidad de las autoridades gubernamentales.

En principio, la metodología del estudio consistió en un análisis de contenido hacia cinco de los diarios con más influencia en los Estados Unidos de América: The New York Times, The Washington Post, The Angeles Times, USA Today y The Wall Sreet Journal. Los criterios utilizados fueron los siguientes:

- Determinar si la cobertura de medios hacia la campaña de comunicación del programa “Let’s Move” fue estipulada hacia un marco de la responsabilidad individual sobre problema de obesidad, o si es una responsabilidad del gobierno y de las instancias de salud pública.
- Determinar si la cobertura de los medios de comunicación hacia los programas de obesidad ha generado propuestas de solución a la problemática de la obesidad infantil antes y después del lanzamiento de “Let’s Move”.
- Determinar el tono y la forma de cobertura del problema de la obesidad infantil a raíz de la campaña “Let’s move”.

De los resultados obtenidos por la investigación resaltan los siguientes aspectos:

1. La campaña mediática “Let’s Move” impactó la agenda de temas del gobierno de Estados Unidos, y generó que la cobertura mediática incluyera nuevas ideas, estrategias y soluciones a la problemática en cuestión.
2. El análisis de contenido demostró que una campaña de comunicación con enfoque social como “Let’s move” provocó un debate que incentivó la búsqueda por mayores y mejores soluciones a la problemática de la obesidad. También se demostró que la campaña modificó la agenda de los medios de comunicación respecto al tema de la obesidad.
3. El posicionamiento de la campaña permitió un debate del tema de obesidad cada vez más constante y permanente en la agenda de los medios de comunicación.
4. El impacto de la campaña de comunicación generó que el tema fuera debatido en otras instancias como el Congreso y los gobiernos locales.

En el estudio “On Target: Minority Outreach Strategies of the Let’s Move! Campaign” Stephanie Gillam presentó se explora las tácticas y estrategias de comunicación de las campañas dirigidas a públicos de minorías en Estados Unidos (afroamericanos, hispanos e indios-americanos) respecto a la campaña “Let’s Move”. El estudio analiza la estrategia de comunicación utilizada en los primeros tres años del programa dirigida a las minorías, así como las áreas de oportunidad a raíz de este programa. Finalmente, el autor presenta recomendaciones para realizar campañas de comunicación efectivas hacia minorías en Estados Unidos.

La metodología que utiliza el autor para su investigación es de tipo descriptivo, con base en una recolección de información a través de análisis de documentos y entrevistas a profundidad, recopilación de materiales de comunicación de la campaña, incluyendo comunicados de prensa, artículos de noticias, información oficial, sitio web de la campaña, blogs y redes sociales. Se seleccionaron noticias de medios digitales en internet, hojas de datos de la campaña e información de otras agencias del gobierno.

Asimismo, el estudio consta de entrevistas a los responsables de las campaña “Let’s Move”: Burrell Communications en Chicago, Illinois, Casanova Pendrill en Costa Mesa, California, y G & G Publicidad en Billings, Montana. Cillam llevó a cabo estas entrevistas en persona y con los responsables directos para la elaboración de las campañas multimedia. La investigación respecto a la campaña se limitó únicamente a la comunicación dirigida a minorías urbanas.

El estudio se cuestiona lo siguiente: ¿Qué tácticas, incluyendo la estrategia multimedia, ha empleado “Let’s Move”, para hacer llegar su mensajes de salud a las audiencias indias afro-americanos, hispanos e indio-americanos? ¿Qué estrategias de la campaña se realizaron con empresas aliadas a la hora de concebir sus campañas multimedia por segmento de población?

De los resultados obtenidos por la investigación resaltan los siguientes aspectos:

1. La investigación demostró que cada grupo minoritario necesitaba diferente tratamiento en cuanto al mensaje de comunicación, tanto en publicidad, como en spots y eventos oficiales.

- Como lo muestra la Tabla 2, se identificó de manera general cuáles fueron la población objetivo de la comunicación de los mensajes a posicionar para todos los grupos incluyendo a las minorías de la siguiente forma:

Mapa de Públicos	Mensajes Claves a Posicionar
Padres	“Obtener en el camino correcto para comer bien y mantenerse en forma”
Escuelas	“Contar con una vida saludable hacia plan de acción”
Líderes Comunitarios	“Empoderar a las familias y a los miembros de la comunidad para la realizaciones de toma decisiones para tu salud”
Chefs	“Crea platillos saludables y enseña sobre la comida saludable”
Niños	“Diviértete estando activo y comiendo de manera saludable”
Gobiernos electos	“Toma acciones en tus ciudades y comunidades”
Proveedores de Salud	“Educa y apoya a tus pacientes para tener una vida saludable”

Tabla 2: Mapa de Públicos y mensajes de campaña Let’s Move
Fuente: Elaboración propia con base en “On Target...” (Cillam, 2012).

- De acuerdo a las entrevistas a profundidad, se constató que existió una investigación sobre los perfiles del público destinatario de la campaña.
- Se constató que una campaña amplia con mayor énfasis a estos segmentos de la población es de suma importancia ya que son los segmentos de la población con índices más preocupantes en cuanto a obesidad.
- La cobertura de prensa y televisión que se obtuvo para cada esfuerzo y seguimiento de la campaña ayudó a difundir el mensaje a los destinatarios.
- La investigación arrojó que si bien existe una penetración del mensaje de comunicación en las minorías, no existe una coordinación clara por parte del gobierno en cuanto a la estrategia, ya que cada empresa por sector trabaja y realiza la campaña con diferentes enfoques. La investigación destaca que el equipo de “Let’s move” que preside la primera dama Michelle Obama, cuenta con un director de programa y con asesores en salud y nutrición, pero no con un supervisor o encargado especialmente de la comunicación del programa.
- Kristina Schake actúa como el director de comunicaciones de la Primera Dama y conoce muchas de las iniciativas, pero no parece ser alguien ideal en el papel de la

- elaboración y de implementación de las iniciativas de comunicación de la propia campaña.
8. Una crítica a la campaña es que a pesar de la problemática de la obesidad en los sectores minoritarios, el presupuesto asignado a la campaña de este sector es inferior para los propósitos a alcanzar.
 9. La investigación determinó que en esta campaña para minorías no existe hasta el momento una evaluación de la misma, y sobre todo conocimiento de haber hecho cambios en el comportamiento.
 10. La campaña tiene una buena estrategia de publicidad en redes sociales como Facebook y Youtube pero hace falta más énfasis en medios tradicionales.

“Mejor en Bici” (Buenos Aires, Argentina).

El gobierno de Buenos Aires, Argentina se ha sumado a las ciudades que están generando estrategias de movilidad sustentables para las grandes urbes. Mauricio Macri, Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, desarrolló la “Estrategia de Movilidad Sustentable” donde se incluye el uso de la bicicleta como medio de transporte. Para ello se creó la campaña “Mejor en Bici” del 2010 al 2013, que se convertiría en el programa de bicicletas públicas ECOBICI a partir de 2013.



Figura 2: Publicidad de campaña Mejor en Bici

Fuente: Gobierno de Buenos Aires, 2015 / <http://www.buenosaires.gob.ar/mejoren bici>

La Universidad de Palermo decidió realizar un análisis detallado de la campaña titulado: ‘Análisis de la campaña gráfica “Mejor en Bici” y “ECOBICI”’. La investigación tuvo como objetivo realizar un estudio sobre el lenguaje visual y el tipo de discurso utilizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, con la finalidad de identificar el tipo de público y la efectividad de la comunicación al cual se dirigió la campaña.

La investigación se sustentó en un estudio comparativo de dos estrategias de comunicación, una llamada “Velib” llevada a cabo en Francia y “Mejor en Bici”, con la finalidad de indagar si la comunicación del programa argentino fue una campaña política o una campaña de bien público. Asimismo, se identificaron los recursos visuales y discursivos que se utilizaron, se estudió qué tan efectivos fueron, y finalmente se analizaron las diferencias entre “Mejor en Bici” y otras campañas semejantes.

La investigación tomó como referencia teórica los conceptos de propaganda y publicidad, campañas publicitarias y campañas de bien público, así como el enfoque del desarrollo sustentable. Se realizó recolección de información tanto de “ECOBICI” Buenos Aires y de “Velib” en Francia, mediante análisis descriptivo de cada uno de ellos. Además, se utilizó como criterio de selección diferentes gráficos de cada campaña, y se tomaron en cuenta los enfoques de comunicación con mayor valor; para ello, y de acuerdo a la teoría consultada, se utilizaron variables basadas en el color, tipografía, lenguaje y tono de cada gráfico.

Los hallazgos de la investigación fueron:

1. “Velib” y “ECOBICI” coinciden en estrategias de campaña como bien público.
2. La estrategia de comunicación de “Mejor en Bici” tuvo como uno de sus mensajes el cambio de actitud. Se pasó de considerar a la bicicleta como medio recreativo a una herramienta necesaria como medio de transporte. Existen cambios de percepción pero aun no es su totalidad, el autor justifica dicha apreciación debido a que el programa tiene tan sólo cuatro años de funcionamiento.
3. Graziani destaca que la campaña de “Velib” ya logro el cambio de actitud, y por lo tanto sus elementos gráficos están enfocados a los sentimientos y a lo lúdico, con mayor carga en cuanto al color, la tipografía y las ilustraciones.
4. La estrategia en Buenos Aires es diversa y contiene diferentes tipos de mensajes. No existe una congruencia, sin embargo la estrategia ha funcionado. De acuerdo a estadísticas del gobierno de la ciudad, antes sólo se realizaban 70.000 viajes en bicicleta dentro de la ciudad, esa cifra se elevó a 150.000 en 2014. Se concluyó que la campaña de marketing utilizada tuvo los resultados esperados.

5. Tanto la estrategia de comunicación del programa “Mejor en Bici” como de sistema de alquiler de “ECOBICI” se encuentran dentro de la categoría de propaganda. Se identificó el color amarillo del partido político del alcalde de Buenos Aires, Mauricio Macri. Asimismo, también puede ser considerada en la categoría de bien público debido a que el principal mensaje a posicionar fue generar un cambio de conducta en la sociedad.

“Mi estilo es Bici” (Bogotá, Colombia).



Figura 3: Publicidad de campaña Mi Estilo es Bici
Fuente: <http://www.movilidadbogota.gov.co/?sec=612>

La ciudad de Bogotá es, en particular en América Latina, líder en la gestión del espacio público y programas de movilidad, y hoy en día cuentan con el mayor porcentaje de personas que usan la bicicleta como medio de transporte. En un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo titulado “Ciclo-inclusión en América Latina y el Caribe: Guía para impulsar el uso de la bicicleta” se destaca la ciudad de Bogotá como la urbe con el mayor número de personas que usan la bicicleta como medio de transporte en América Latina con un 5%. (Ríos Flores, Taddia, Pardo, & Lleras, 2015).

Este 5% se traduce en gestión de gobierno de la Alcaldía de Bogotá y de la participación ciudadana. Llegar al 5% es un trabajo en conjunto que data desde 1996, cuando la Ciudad de Bogotá puso en marcha el “Estudio para Plan Maestro para Transporte Urbano en Bogotá”, que tenía como objetivo gestionar el tráfico y la movilidad en transporte

público de la ciudad. Dos años después se creó la necesidad de darle impulso de la bicicleta como un medio de transporte eficaz para la movilidad sustentable y amigable con el espacio público, y se creó el proyecto de ciclo rutas bajo la administración del alcalde Enrique Peña Losa (Instituto de Desarrollo Urbano, s.f.).

Así es como nace el “Plan Maestro de Ciclo Rutas” que tenía como objetivo la creación de una red de 80 km. Hoy en día esa gestión se traduce en 344 Km de ciclo rutas. Esa infraestructura ha permitido una gestión de movilidad de personas en una ciudad con una población de casi ocho millones de habitantes, con una necesidad de desplazamiento de nueve punto cinco millones de viajes. El Plan ha permitido que un 22% de los traslados se realicen en medios no motorizados. Asimismo, a lo largo de 15 años del Plan de Movilidad en Bogotá, la ciudad ha conseguido que del 5% de los usuarios que se transportan en bicicleta, el 71% corresponda a personas que se trasladan a su lugar de trabajo, que se traduce en mayor movilidad de la capital Colombiana (Durán, 2008).

En octubre del año 2013, el gobierno de la ciudad de Bogotá lanzó una campaña para promover una estrategia de publicidad con el objeto de incentivar un cambio de cultura en cuanto a movilidad urbana, con énfasis en el uso de la bicicleta como medio transporte. Una de las estrategias de esta campaña fue hacer su lanzamiento en una plaza pública reuniendo a miles de usuarios de bicicletas. La campaña tuvo como justificación ser parte de la estrategia basada en la imagen del gobierno de Bogotá, teniendo congruencia con el slogan de gobierno: “Bogotá Humana”.

“Mi Estilo es Bici” forma parte de un programa denominado “Movilidad Humana” que tiene por objeto trazar una ruta de acción hacia todos los sistemas de transporte de la capital Colombiana (Bus, taxi, Transmilenio, motociclistas, vehículos privados, personas a pie y bicicletas).

La publicidad de “Mi Estilo es Bici” viene acompañada de poster y afiches promocionales donde se destacan a los jóvenes, ejecutivos, estudiantes, universitarios, trabajadores como públicos objetivo de la campaña y en cuanto al mensaje se posiciona el uso de la bicicleta como un medio de transporte “económico, saludable y ambiental”.

Asimismo, la campaña de promoción cuenta con un spot de 30 segundos para televisión y difusión en redes sociales denominado “Mi Estilo es Bici”, en cual se maneja una idea de movilidad urbana amigable, donde las personas salen de sus casas y usan la bicicleta como medio de transporte. En el spot se destacan cuatro personalidades distintas: una estudiante preparatoria, una ejecutiva, un obrero y un universitario. El spot continua con el mensaje a posicionar “económico, saludable y ambiental” y finalmente se identifica al gobierno con el sello de la alcaldía y la imagen de “Bogotá Humana” (Alcaldía Mayor de Bogota, s.f.).

La idea de la campaña la ha descrito el director del Instituto de Desarrollo Humano IDU, William Camargo, de la siguiente forma:

“Se trata de incentivar y fomentar en mayor medida el uso de la bicicleta como un medio cotidiano de transporte sostenible; eso implica que rompamos el imaginario que en algunas personas existe que este es un implemento solo de recreación. La bicicleta es hoy en día un elemento para ir al trabajo, para ir de compras, para llevar a los niños y para construir una movilidad sostenible” (Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.).

La campaña ha tenido buenos resultados; datos de la Alcaldía Mayor de Bogotá señala que el transporte en bicicleta se ha incrementado considerablemente al incrementar de 281,424 traslados en 2005 a cerca de 500,000 en el año 2015 (Instituto Distrital de Recreación y Deporte).

Estudio de Caso: Sistema ECOBICI de la Ciudad de México

Esta investigación tuvo como primer objetivo el identificar las principales estrategias de comunicación del Sistema de Bicicletas Públicas ECOBICI. Para ello se hizo un análisis a partir de la literatura consultada respecto al enfoque de marketing gubernamental expuesto en el segundo apartado de esta investigación. Además de los elementos expuestos en la ciudad, y en las diferentes plataformas digitales, un instrumento de información de relevancia fue la entrevista a profundidad dirigida a la Maestra Martha Delgado, ex Secretaria de Medio Ambiente del Gobierno de la Ciudad de México durante el periodo 2006-2012 (Ver Anexo1).

Siguiendo el modelo de marketing gubernamental propuesto por Kotler (2007), Canel M. J. (2006), Valdez (2004), Cárdenas (2012) y Barrientos (2010), se hizo un análisis sobre el Marketing Gubernamental implementado a ECOBICI mediante los cinco pasos del modelo:

1. Análisis de la situación.
2. Objetivos y metas del marketing.
3. Mapa de públicos.
4. Posicionamiento.
5. Mensaje.

Análisis de la Situación

La movilidad, una problemática de las megaciudades.

Al día de hoy, los gobiernos tienen la encomienda de satisfacer las necesidades de una población de 7,000 millones de personas en todo el mundo. Uno de los mayores retos son las grandes ciudades. Según datos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la población urbana representa más de la mitad de la población mundial, es decir 54% de las personas en el mundo residen y transitan cotidianamente en áreas urbanas, cifra que el mismo organismo prevé que aumentará a un 60% para 2030 y hasta un 70% en el 2050 (ONU, 2014). Asimismo, uno de los mayores retos es la concentración de personas en territorios pequeños donde habitan más de 10 millones de personas, fenómeno que implica

problemáticas, retos y oportunidades para el desarrollo global, y por ende del bienestar de la población en general.

De acuerdo a datos de ONU Hábitat (ONU, 2011), el 12% de la población mundial vive en las que el organismo internacional denomina “megaciudades”: una megaciudad es considerada por Naciones Unidas como una aglomeración urbana de mas 10 millones de personas, que residen en una densidad demográfica mínima que sea de 2000 hab./km². De acuerdo al informe Perspectivas de la población mundial de la ONU en 2014, veinte ciudades son consideradas como megaciudades. Sin embargo, se ha pronosticado que para el año 2030 el número de las megaciudades con más de 10 millones de personas aumente a cuarenta y uno. Actualmente, ver Tabla 2, la Ciudad de México está ubicada como la 4^o megaciudad del ranking (World Urbanization Prospects , 2014).

RANKING	CIUDADES	POBLACIÓN 2014
1	Tokio/Japón	37,833,000
2	Nueva Delhi/India	24,953,000
3	Shanghái/China	22,991,000
4	Ciudad de México/México	20,843,000
5	Sao Paulo/ Brasil	20,831,000
6	Mumbai/India	20,741,000
7	Osaka/Japón	20,123,000
8	Beijing/China	19,520,000
9	New York/USA	18,591,000
10	El Cairo/Egipto	18,419,000

Tabla 3: Ranking de mega ciudades.

Fuente: Population size and ranking of urban agglomerations with more tan 5 million inhabitants (ONU,2014)

Por todo lo anterior, los gobiernos actuales tienen el compromiso de administrar zonas urbanas con el objeto de mantener y proporcionar los servicios básicos que requiere la población para sobrevivir en regiones altamente pobladas, como son: la educación, salud, vivienda, infraestructura, transporte, medio ambiente y empleo. Las ciudades y su gestión deben enfocarse al bienestar y a la prosperidad, ésta última entendida como una

construcción social que se materializa en el ámbito de las acciones humanas que construye deliberada y conscientemente en las condiciones óptimas para la vida que prevalecen en una ciudad en cualquier momento, es una noción amplia que tiene que ver con balances positivos en un desarrollo armonioso con un ambiente de equidad y justicia (Madrid org, 2010).

El reporte del Estado de la Ciudades (State of the Wolds Cities 2012/2013, 2012) destaca cinco categorías principales que hay que tomar en cuenta para la gestión eficiente de las ciudades hoy día:

1. “Productividad.
2. Desarrollo de infraestructura.
3. Calidad de vida.
4. Equidad e inclusión social.
5. Sustentabilidad y medio ambiente”.

Estas cinco categorías ponen de manifiesto que los gobiernos tienen que implementar políticas que garanticen la calidad de vida y la sustentabilidad que demandan las megaciudades. Uno de los mayores retos de las ciudades es la movilidad urbana y su relación directa con el desarrollo de infraestructura. La movilidad urbana se define como “el conjunto de desplazamientos de personas y bienes que se realizan a través de diversos modos de transporte, que se llevan a cabo para que la sociedad pueda satisfacer sus necesidades y acceder a las oportunidades de trabajo, educación, salud, recreación y demás que ofrece la Ciudad” (Ley de Movilidad del Distrito Federal, julio 2014).

Un estudio escrito por “The Economist Intelligence Unit” sostiene que la movilidad urbana en el siglo XXI es fundamental para administrar a las ciudades y mejorar la convivencia entre los individuos que la habitan. Los principales desafíos que refieren a dicha problemática son cambiar los paradigmas que tienen que ver con la planeación urbana. Actualmente las principales urbes de Asia, Europa y en algunas ciudades de Estados Unidos, debaten cómo invertir en infraestructura para la movilidad, sin seguir favoreciendo la inversión para los automóviles o crear nuevos planes para el desarrollo de infraestructura sustentable (Economist Intelligence Unit).

Este debate se plantea como consecuencia al uso del transporte motorizado privado (autos) y su utilidad para las megaciudades. Datos del Informe Mundial sobre Asentamientos Humanos (2013) han mostrado que a nivel mundial el enfoque prioritario hacia el transporte se concentran en los vehículos privados, y por ende en el desarrollo de infraestructura para el automóvil. Con ello se genera un dilema sobre la utilidad prioritaria a un transporte que es responsable del uso en exceso de la energía y es el principal emisor de contaminantes. En este sentido, el informe señala que “la congestión del tráfico tiene un gran impacto en la calidad de vida, en el consumo de combustibles fósiles, en la contaminación del aire, en el crecimiento económico y en la prosperidad” (UN-HABITAT, 2013).

En México, la movilidad urbana presenta una situación delicada a causa del crecimiento acelerado del uso del automóvil y la poca infraestructura al transporte público. Datos del informe “Estado de las Ciudades” (ONU, 2011) señalan que México no cuenta con una política de desarrollo de transporte sustentable, enfrentando una movilidad deficiente donde la población de la Ciudad de México tarda en promedio tres horas para trasladarse desde su hogar hasta su lugar de trabajo (INEGI, GDF, Gobierno del Edoméx., 2007).

Por la Ciudad de México y su zona conurbada transitan diariamente más de veinte millones de personas. Es por ello que el tema de movilidad urbana es de suma trascendencia. Los datos lo ejemplifican mejor: el número de vehículos privados asciende a cerca de cuatro millones por menos de medio millón de vehículos de transporte colectivo; en otras palabras, más del 85% de vehículos son privados. (Inventario de Emisiones contaminantes y de efecto invernadero ZMVM , 2012).

El dato anterior muestra cómo la ciudad ha destinado los recursos públicos para favorecer a una minoría con vehículo privado y en detrimento de una mayoría que utiliza el sistema de transporte público. Cuatro millones de autos que circulan en la ciudad producen tránsito vehicular y contaminación ambiental, ya que esos vehículos son responsables del 50% de contaminantes que se emiten a la atmosfera y el 49% de gases de efecto invernadero.

Según la Organización Mundial de la Salud, existen 4 mil muertes relacionadas por la mala calidad del aire en la ciudad y 2,800 fallecimientos por accidentes viales (Global Health Observatory, OMS, 2012). El congestionamiento vial producto del aumento del uso del transporte privado en la Ciudad de México tiene un crecimiento acelerado; tan sólo en 1990 había dos millones de autos privados, hoy en día existen casi cinco millones, y se prevé que para 2030 la cifra sea de casi el doble de automóviles.

El aumento en la flota vehicular privada ha disminuido considerablemente los tiempos de traslados en la ciudad. En 1990 la velocidad promedio era de 40Km por hora y en 2012 fue de apenas 12 km por hora. Los datos reflejan la problemática en una ciudad donde la distancia del 50% de los viajes se realiza en una distancia de 8km.

Otro dato negativo sobre el automóvil es que genera inequidad social. Tan sólo en 2013, el 52% de la inversión en infraestructura para el transporte se utilizó para el automóvil privado contra 41% al Transporte Público y solo el 7% para el peatón, un fenómeno contrario al enfoque de calidad de vida para las megaciudades (Transformando la Movilidad en México, 2012). Los datos en conjunto refieren más negativos que positivos sobre el uso del automóvil y su utilidad para las grandes urbes como lo es la Ciudad de México.

Sistemas de bicicletas públicas, conceptos y casos alrededor del mundo.

El Sistema de Bicicletas Públicas de la Ciudad de México, en especial el Sistema ECOBICI, se ha consolidado como un transporte vanguardista que se une a las nuevas tendencias de movilidad urbana alrededor del mundo, y que garantiza acciones que buscan hacer más habitables y amigables a las megaciudades.

Los sistemas de bicicletas públicas se definen como:

Sistemas de alquiler o préstamo gratuito de bicicletas en los núcleos urbanos, impulsados generalmente por la administración pública. Se diferencian de los servicios tradicionales de alquiler de bicicletas, más orientados al ocio o el turismo, por el hecho de prestar un servicio de movilidad práctico, rápido y pensado para el uso cotidiano (Guía Metodológica para la Implantación de Sistemas de Bicicletas Públicas en España, 2007).

La implementación de bicicletas públicas en el mundo no es de reciente creación, sus antecedentes yacen en ciudades europeas, quienes son pioneras en usar la bicicleta como eje fundamental para la movilidad. Dichos sistemas iniciaron en la década de los 60 del siglo pasado. Holanda y Dinamarca se consideran parte de la primera generación de Bicicletas Públicas (Pardo, 2012).

El marco histórico de referencia para este sistema fue el movimiento surgido en 1963 en la ciudad de Ámsterdam, Holanda, al que se denominó “bicicletas blancas”. Esta tendencia inicio ante todo por los movimientos hippies y anarquistas, quienes ofrecían bicicletas a todo el mundo que quisiera usarlas de manera gratuita, disponer de ellas y hacer que otras personas las usaran. Lo anterior marco la primera generación de bicicletas públicas; la segunda generación consistió en préstamo de bicicletas públicas como uso recreativo en estands de préstamos bicicletas, con determinado tiempo de uso y en cicloestaciones fijas. Actualmente son una alternativa real para la movilidad urbana en grandes ciudades (Sistema de bicicletas públicas en 40 Ciudades Europeas, 2012).

El sistema de bicicletas públicas, ver Tabla 4, se encuentra distribuido en gran parte de la esfera global, entre las que destacan las ciudades europeas y latinoamericanas, en la siguiente tabla se presentan los sistemas de bicicletas públicas con más éxito:

Europa	Sistema	USA /América Latina	Sistema
Lyon-Francia	Vélo V	Portland, Oregon	
Paris-Francia	Velib	Washington, D.C.	CapitalBikeshare
Berlin-Alemania	Call a Bike	New York City	
Valencia-España	Valenbisi	Rio de Janeiro/Brasil	Samba-BikeRio
Milan-Italia	Bikemi	Santiago de Chile/ Chile	
Sevilla-España	SeVici	Bogotá / Colombia	BiciBog
Dublin-Irlanda	Dublinbikes	Medellin/ Colombia	Encicla
Londres-Inglaterra	Barclays/Cycle	Buenos Aires / Argentina	ECOBICI

Tabla 4: Sistemas de bicicletas en el mundo.

Fuente: Elaboración propia con base en Sistema de bicicletas públicas en 40 ciudades europeas (2012) y Pardo (2012).

Los sistemas de bicicletas públicas antes mostrados son considerados parte de la tercera generación de este medio de transporte. En ellos se emplea la estrategia denominada “Smart Bike”, que son bicicletas urbanas, utilizadas ya sea mediante tarjeta electrónica e incluso mediante teléfonos inteligentes (celulares), y cuyo funcionamiento es automatizado y se caracteriza por contar con un número de usuarios previamente registrados. Además, existe una utilización del espacio público para el estacionamiento y toma de las bicicletas, consta de una cuota de inscripción, y su servicio es gratuito para distancias menores a 40 minutos.

El modelo de bicicletas públicas coincide con los modelos de movilidad urbana sustentable, entendida como “la movilidad que se satisface en un tiempo y con unos costos razonables y que minimiza los efectos negativos sobre el entorno y la calidad de vida de las personas” (Madrid org, pag. 5, 2010). Los efectos negativos que infiere este concepto, y por los cuales se han impulsado este tipo de programas, son:

- Consumo de energía.
- Contaminación atmosférica.
- Ruido.
- Accidentes de tránsito.
- Colapso vial.
- Deterioro del espacio público.
- Inequidad social.
- Deterioro en la salud y calidad de vida.

Estos efectos son tratados en la actualidad con políticas de desarrollo urbano que incentivan un cambio en la manera de planear las ciudades. Los programas de bicicletas públicas son un área de oportunidad ante un panorama caótico de las megaciudades. Entre los múltiples beneficios destacan:

- Eficiencia energética.
- Recursos energéticos limpios, no se consumen combustibles fósiles.
- Transporte de bajo costo y accesible.
- No emiten contaminantes a la atmósfera.

- Se disminuye el ruido.
- Se recupera el espacio público.
- Se disminuyen los tiempos de traslado.
- Mejora la salud y la calidad de vida.
- Disminuye el tránsito vehicular.

Sistema de Transporte ECOBICI de la Ciudad de México.

De acuerdo a lo relatado en la entrevista realizada para esta investigación la Secretaria de Medio Ambiente (Mtra. Martha Delgado) durante la Administración de Marcelo Ebrard (2006-2012) señaló que el Sistema de Bicicletas Públicas ECOBICI surgió en el 2010 como parte de la Estrategia de Movilidad en Bicicleta de la Ciudad de México. Sin embargo, existen antecedentes de iniciativas para fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte.

Durante el proceso electoral a la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México del 2006, organizaciones civiles y vecinales, bajo el liderazgo de Martha Delgado, quien fuera diputada de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, invitaron a los candidatos a comprometerse a firmar un diagnóstico sobre la problemática de movilidad, el medio ambiente, y sobre la sustentabilidad de la ciudad. Dicha iniciativa se denominó “La Ciudad que Queremos Ser” y entre sus objetivos destacaban:

- Generación de una agenda verde.
- Mejoramiento de la movilidad urbana.
- Una ciudad con prioridad peatonal y con bicicletas.
- Una ciudad sin basura.
- Una ciudad con aire limpio y con desarrollo armónico ambiental.
- Una ciudad con respeto al patrimonio histórico y cultural.
- Una ciudad con mayor participación ciudadana.

Marcelo Ebrard Causaubón, ganador de la elección, firmó el compromiso una vez instalado en el gobierno e invitó a participar en su proyecto a la Mtra. Martha Delgado como titular de la Secretaria de Medio Ambiente. Poco después se creó el llamado “Plan

Verde de la Ciudad”, documento emanado del compromiso firmado en campaña, y que tenía como propósito abordar todos los objetivos de “La Ciudad que Queremos Se”.

A partir de ese momento comenzó a gestionarse la idea de bicicletas públicas en la ciudad. Tras un largo debate por dos años, se decidió la instalación de bicicletas públicas y de ciclovías a través de la “Estrategia de Movilidad en Bicicleta (EMB)”. El objetivo de esta estrategia fue “promover el uso de la bicicleta como forma de movilidad sustentable dentro de la Ciudad de México, a través del fomento e impulso del transporte intermodal”. (<http://www.sedema.df.gob.mx/sedema/index.php/movilidad-sustentable/movilidad-en-bicicleta>)

La estrategia fue compuesta de cuatro programas principales:

1. Muévete en Bici.
2. Bici Escuela.
3. Infraestructura y equipamiento.
4. ECOBICI.

Los objetivos de la Estrategia de Movilidad en Bicicleta (EMB) fueron:

1. Redes de infraestructura vial ciclista.
2. Integración de la bicicleta a la red de transporte público.
3. Accesibilidad de la bicicleta a la población.

El sistema ECOBICI se presentó como una política para generar una nueva visión de movilidad en la Ciudad de México, y fue puesto en marcha en febrero del 2010 con el objeto de aumentar de 1.4% de viajes en bicicleta a un 5% durante la administración 2006 – 2012.

Desde su gestación ECOBICI consistió en un sistema de bicicletas con el objetivo de convertirse en poco tiempo en la opción ideal para desplazarse en trayectos cortos con una distancia aproximada de ocho kilómetros para así disminuir los tiempos de traslado. El Programa ha sido estructurado en cuatro fases de acuerdo a su inicio y expansión a lo largo de las últimas dos administraciones de la capital:

- Fase 1: 90 cicloestaciones y 1,200 bicicletas, polígono Reforma-Condesa, Delegación Cuauhtémoc.
- Fase 2: 70 cicloestaciones y 1,080 bicicletas, polígono Centro Histórico, Delegación Cuauhtémoc.
- Fase 3: 40 cicloestaciones, 520 bicicletas, polígono Roma, Delegación Cuauhtémoc. 39 cicloestaciones, 480 bicicletas, polígono Polanco, Delegación Miguel Hidalgo.
- Fase 4: 171 cicloestaciones, 2,300 bicicletas, 23 colonias, Delegación Benito Juárez.

ECOBICI ha mantenido el sistema de crecimiento planeado y ahora, al sumar las cuatro fases, el sistema cuenta con 5,580 bicicletas y 410 cicloestaciones, distribuidas en un área de 32km², ubicadas en 42 colonias, y cuenta con 146,021 usuarios. Está vinculada con otros sistemas de transporte público de la ciudad: 25 estaciones están conectadas con 7 líneas del Sistema Metro y 38 estaciones conectadas a 4 líneas de metrobus. Asimismo, a cinco años de operación del programa se han realizado 22 millones de viajes (GOBIERNO CDMX, 2015).

Datos de la Encuesta ECOBICI 2012 y Encuesta 2014 realizada por el Gobierno de la Ciudad de México, en colaboración con el Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos (CEMCA), arrojaron interesantes resultados sobre los usuarios de este sistema de transporte. Por relevancia para efectos de esta investigación se muestran los siguientes: (Encuesta ECOBICI, 2012 / Encuesta ECOBICI, 2014):

- 70 % de los usuarios son hombres y 30% son mujeres. La edad promedio es de 34 años.
- 60% de los usuarios cuentan con una licenciatura y 17% con un postgrado.
- 83% de los usuarios laboran y 11% estudian y/o trabajan.
- 53% de los usuarios viven fuera del área geográfica de los perímetros ECOBICI.
- Los dos principales destinos de viaje son el trabajo (49%) y el hogar (29%).
- La duración de los viajes es en promedio de 30 minutos y 12 minutos por trayecto o tramo.

- 9 de cada 10 usuarios ha notado cambios en su calidad de vida: mejor condición física, relajación, mayor uso del tiempo, mejor humor.
- Tres de las razones para usar este transporte son: llegar más rápido, hacer ejercicio y evitar el tránsito.
- 76% de los usuarios afirma contar con un auto en el hogar.
- 54.1% de los usuarios sustituyeron otro modo de transporte por la bicicleta. De este universo, 25% sustituyó su automóvil particular.



Figura 4: Cicloestación Torre Mayor Paseo de la Reforma, Ciudad de México 2015
Fuente: Elaboración Propia

A cinco años de operación, ECOBICI es el cuarto sistema de bicicletas públicas a nivel mundial sólo detrás de Hangzhou (China), París (Francia) y Londres (Inglaterra) (Mancera, 2015).

Un aspecto trascendente en la evaluación de los programas con perfil de bienestar es el resultante de las estrategias de comunicación gubernamental. Resultante de las estrategias gubernamentales.

Análisis FODA de la estrategia de comunicación de ECOBICI.

Fortalezas:

- Política pública novedosa y vanguardista.
- Planeación conjunta: gobierno, organizaciones civiles, empresas.
- Justificación de la implementación de bicicletas.
- Extensión geográfica.
- Segmentación de la población de los usuarios del programa.
- Sistema accesible e interconectado con transporte público.
- Atención personalizada.

Oportunidades:

- Promoción de bicicleta como medio de transporte individual.
- Uso de bicicleta como transporte útil y atractivo.
- Promoción de una ciudad moderna con políticas públicas de vanguardia.
- Un transporte que promueve la calidad de vida, la salud y el medio ambiente.
- Una campaña de comunicación aspiracional.

Debilidades:

- Prejuicios sobre el uso de la bicicleta como medio de transporte.
- El sistema no se encuentra en toda la ciudad.
- La mayor infraestructura con que cuenta la ciudad es mayoritariamente para el automóvil privado.

Amenazas:

- Cambio de partido político en el poder.
- Sistema de Financiamiento.
- Perdida de interés y fomento a ECOBICI por el gobierno.
- Aumento de los usuarios ciclistas y poca infraestructura ciclista, mayor número de accidentes.
- Pérdida de confianza al servicio por parte de la ciudadanía.

Objetivos y Metas del Marketing ECOBICI

1. Hacer una campaña que cambie la percepción sobre el uso de la bicicleta como medio de transporte seguro y compatible con la ciudad.
2. Darle significado a la campaña, comunicar correctamente.
3. Crear un ambiente propicio para este sistema, y contemplar un profundo cambio en la cultura ciudadana.
4. Promover la bicicleta como medio de transporte intermodal.
5. Imagen de ECOBICI como marca.
6. Convencer de la practicidad y comodidad del uso de bicicleta como medio de transporte.
7. Posicionar a ECOBICI como una política con calidad humana.
8. Promover al Sistema de Transporte Individual ECOBICI como incentivo para estilos de vida saludables.
9. Generar una masa crítica que ayude desincentivar el uso de automóvil privado.
10. Mejorar la percepción respecto a la imagen del entorno urbano de la ciudad.

Mapa de Públicos

Las audiencias objetivo que se identificaron en esta investigación a lo largo de cinco años han sido enfocada en dos ámbitos:

1. Esfuerzos de comunicación dentro de los polígonos de las cuatro fases de ECOBICI.
2. Esfuerzos de comunicación dentro de toda la ciudad, a nivel nacional y proyección internacional.

La segmentación del público ha sido la siguiente:

1. Audiencias con relaciones públicas. Objetivo: sensibilización, familiarización, aceptación y difusión.
 - Corporativos
 - Negocios
 - Opinión pública
 - Líderes locales

- Medios de comunicación
 - Políticos
2. Audiencias patrocinadores. Objetivo: Mensajes dirigidos para la obtención de recursos mediante el intercambio de presencia publicitaria.
 - Comercios de la zona ECOBICI
 - Empresas sensibles a temática
 - Empresas de alcance masivo
 - Corporativos del zona ECOBICI
 3. Audiencias educación. Objetivo: Mensajes dirigidos a grupos de interés. Esfuerzos didácticos uno a uno y grupos escogidos. Esfuerzos en la calle, delimitación del polígono, refuerzo de conductas positivas.
 - Transporte Público
 - Transporte Privado
 - Peatón
 - Ciclistas
 - Conductores
 4. Audiencias Información. Objetivo: Funcionamiento del sistema, datos de suscripción, rutas, estaciones. Integración del sistema en el entorno, actores involucrados.
 - Corporativos
 - Restaurantes
 - Comercios
 - Vecinos
 - Usuarios
 - Grupos clave
 - Policía
 - Transporte Público
 5. Audiencias Motivación. Objetivo: Publicidad masiva para transmitir imagen y esfuerzo del gobierno. La Ciudad a la Vanguardia. Refuerzo del Plan Verde

mediante el programa de bicicletas. Publicidad local para atraer y concretar usuarios.

- Imagen ECOBICI
- Masivo
- Local
- Visitantes

Posicionamiento de ECOBICI

El posicionamiento del sistema de bicicletas públicas ECOBICI a lo largo de estos cinco años ha estado compuesto en diferentes metas:

1. ECOBICI como marca dentro de la oferta de servicios públicos de transporte que ofrece la Ciudad de México.
2. ECOBICI como una opción alternativa de movilidad urbana creando una masa crítica para incentivar el uso de la bicicleta como una opción real de transporte en la ciudad.
3. ECOBICI como un modelo que promueve un marketing intersectorial basado en estilos de vida acordes con las dinámicas actuales de las grandes ciudades, poniendo énfasis en la calidad de vida, promoviendo aspectos relacionados con la salud, el medio ambiente, actividad física, pertenencia a la ciudad, moda urbana, entre otros.
4. ECOBICI como una acción de gobierno para el rescate del espacio público de la ciudad.
5. ECOBICI como garantía hacia un gobierno que cumple con las demandas de movilidad así como promover a un gobierno transformador y de vanguardia.
6. ECOBICI como una cultura de respeto, una cultura civil y vial.

Para este, fin la estrategia de posicionamiento respecto a la campaña de comunicación de ECOBICI se planteó de la siguiente manera:

1. Se contrató a la empresa especializada en marketing, “Tiempo y Tono”, para el lanzamiento y puesta en operación del programa ECOBICI, durante la administración de Marcelo Ebrad (2006-2012).
2. Durante la administración de Miguel Ángel Mancera (2012-2018), la estrategia de comunicación y marketing se realiza en el área de comunicación social de la dependencia que gestiona el programa, Secretaría de Medio Ambiente.
3. El marketing utilizado en ECOBICI se ha basado en la estrategia de comunicación denominada “BTL: below the line”, que consiste en crear estrategias de comunicación que se caracterizan por usar campañas a segmentos específicos de las audiencias, con bajo costo, publicidad humana y cercana al usuario. Asimismo, utiliza medios no convencionales y publicidad espontanea, generación de publicidad de boca en boca, y utilización de elementos sorpresa.

En el caso específico de ECOBICI, la estrategia “Below the Line” se caracterizó por los siguientes elementos.

- Mayor énfasis en la publicidad exterior: Banners, espectaculares, difusión en infraestructura urbana.
- Creación de emociones antes del lanzamiento: Campaña de generación de expectativas.
- Generación de cambio: Mensajes sobre la posibilidad de generar una ciudad diferente, con un servicio amigable que cambie la percepción sobre la calidad de los servicios en la ciudad.

- Interacción con el usuario: Módulos de atención, página de internet, centro de atención telefónica, Twitter y Facebook.



Figura 5: Comunicación con usuarios vía Twitter @ecobici
Fuente: Twitter 28/05/15

- Estrategia “leader for example”: Funcionarios utilizando el sistema.
- Publicidad gráfica digital para redes sociales, así como de spots (Youtube, Vimeo, Twitter, FACEBOOK), así mismo, promoción de infomerciales para un canal de televisión con proyección nacional e internacional en el canal de videos MTVLA.
- Cuidado y manejo de la imagen de ECOBICI como marca: a) vocación ecológica, b) nombre claro y conciso, c) imagen que mejore el paisaje urbano, d) marca registrada.
- Slogan: ECOBICI, la manera inteligente de moverte.
- Evaluación del Programa ECOBICI 2012 y ECOBICI 2014
- Imagen institucional del Gobierno de la CDMX
- Resultados en acción al problema de movilidad
- ECOBICI como una experiencia personal y humana, comunicación por estilos de vida y por valores

El Mensaje

Una vez analizado cómo se estructuró la imagen de ECOBICI y sus metas en cuanto al posicionamiento, esta investigación hizo una revisión muy puntual de los mensajes a posicionar y la estructura de la estrategia de comunicación.

Se realizó el análisis de dichos mensajes mediante la selección de dos infomerciales y de cinco afiches publicitarios, donde se encontraron y se identificaron algunos mensajes. También se hizo una revisión de los conceptos del marketing de gobierno. El análisis de los mensajes se basó en cuatro tipos de mensajes de acuerdo a la estrategia de comunicación planeada por ECOBICI: en mensajes informativos, de motivación y mensajes de educación y/o sensibilización; así mismo, cada una de estas categorías se estructuró de acuerdo a las “Rutinas de Comunicación Gubernamental” que propone Mario Riorda: la primera como acciones de gobierno como entidad, y la segunda cómo: acciones comunicacionales de las políticas de un gobierno. (Ver Anexo 2)

Dentro de los mensajes de sensibilización se encontró que los mensajes se han caracterizado por crear una masa crítica para el uso la bicicleta como medio de transporte en la ciudad, así mismo, en los mensajes de educación se destaca que los mensajes han estado enfocados a la cultura del respeto entre ciclistas, automovilistas y transporte público; también se enfatiza la cultura vial y en el civismo.

Los mensajes de tipo informativo han estado ligados a la información respecto al servicio de ECOBICI, es decir, al sistema: cómo opera, módulos y centros de atención a los usuarios, al cuidado de la imagen de marca ECOBICI, y por otro lado a la promoción y rendición de cuentas del gobierno en funciones. Existe un énfasis en la imagen corporativa, en la institucional y en especial al Gobierno de la Ciudad de México.

Los mensajes de motivación han tenido como objetivo la atracción de usuarios en sus primeras etapas, se pone énfasis en la proyección de la imagen deseada, y los logros del sistema, en la etapa de consolidación del programa. Al cumplirse los 5 años del sistema, se ha puesto mayor énfasis en los beneficios de ECOBICI en cuanto a estilos de vida, salud, medio ambiente, pertenencia a la ciudad, entre otros.

<p>Mensajes Informativos (Acción de Gobierno como Entidad – mensaje político-) Acción de Comunicación de la Política del Gobierno (Resultados de la acción)</p>	<p>1-. ECOBICI, Cambiando la Movilidad en la Ciudad 2-. Construyendo la nueva historia de México con sus ciudadanos 3-. CDMX Ciudad de Vanguardia 4-. CDMX Decidiendo Juntos 5-. Como parte del compromiso de la actual administración por impulsar la movilidad en la ciudad, ECOBICI inicia operaciones con su 4° 6-. Con la 4° fase los habitantes de la CDMX tendrán mayores opciones de movilidad al tener el transporté de ECOBICI en conexión con estaciones de 36 estaciones de metro y 54 de Metrobus. 7-. Esta ciudad está cambiando! Y para muestra vasta visitar una de las avenidas más emblemáticas como es Paseo de la Reforma, donde a diario se movilizan y se contabilizan más de 2 mil viajes en bicicleta y no es una percepción!!!</p>
<p>Mensajes Motivación (Comunicación por valores) Aspectos Emocionales (Enfoque de calidad de vida/lifestyleads)</p>	<p>1-. ECOBICI, La Manera Inteligente de Moverte 2-. ECOBICI, disfruté mi ciudad 3-. En bici la Vida es Mejor 4-. ECOBICI es salud, medio ambiente y calidad de vida 5-. Cuando me subo a la bici, empiezo a sentir una libertad muy grande, porque no lo hacía antes?, porque mucha gente no sabía que esta gran ciudad podía tener un gran futuro para las bicis. 6-. Si creo que mucha gente ha dejado de utilizar el auto, por ejemplo, mi hermano no tiene una bicicleta propia, pero saco la ECOBICI, antes usaba más en coche, y últimamente uso mucho más ECOBICI 7-. Cuando vas en la bici realmente te despejas mucho más y disfrutas más tu entorno.</p>
<p>Mensajes Educación y sensibilización (Comunicación por valores) Aspectos Emocionales (Enfoque de calidad de vida/lifestyleads)</p>	<p>1-. Usar la bici es también obligaciones civiles 2-. Al trabajo en bici 3-. Al escuela en bici 4-. Al cine en bici 5-. ECOBICI = -1395 toneladas de CO2 equivalente a plantar 4 mil arboles 6-. Gracias a ti ECOBICI cumple 5 años transformando la movilidad en la Ciudad de México, 5 años que representan 21 millones de viajes 7-. Ves como los ciclistas van circulando más rápido, van en la ciclo vía no van sufriendo el tráfico, creo que los ciclistas piden más ciclo vías, y las ciclo vías invitan a mas ciclistas, entonces es una especie de circulo virtuoso</p>

Tabla 5: Mensajes de campaña ECOBICI 2010-2015

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la tabla anterior y a lo descrito en este apartado, se puede constatar que los mensajes de ECOBICI han tenido como prioridad generar consenso entre la sociedad y el gobierno sobre la necesidad de crear cambios en la ciudad que brinden una mejor movilidad de personas, para ello los mensajes han estado posicionando en una primera etapa concientizar a la sociedad sobre el uso del transporte individual mediante la bicicleta y en una segunda etapa posicionando a la Ciudad de México como una entidad capaz de generar transportes limpios y alternativos que fomenten un mejor entorno y calidad de vida entre sus habitantes.

Estrategias de Comunicación

De acuerdo al cuadro a anterior se pudo encontrar que la estructura de los mensajes a posicionar tuvieron una mezcla completa entre la acción de gobierno como entidad gubernamental sin dejar de darle énfasis a la rendición de cuentas en cuanto acción de gobierno. Sin embargo, se puede analizar que la estrategia de marketing ha tenido objetivos muy precisos en cuanto a enfocar la persuasión basada en mensajes de educación y sensibilización poniendo relevancia en aspectos emocionales que tienen que ver con la calidad de vida, el medio ambiente, la salud e incluso el valorar el entorno urbano y pertenencia a la Ciudad de México.

Finalmente, mediante un estudio cuantitativo llevado a cabo en el polígono de las colonias Roma y Condesa de la Ciudad de México, se analizó el impacto de los mensajes dirigidos a los usuarios y se identificó el nivel de penetración de la estrategia de comunicación (Ver Anexo 3).

Un 33.7% de encuestados reside en el polígono de Avenida Reforma, y un 25.6% de los usuarios de ECOBICI proviene de la zona conurbada de la Ciudad de México. Por lo tanto, para el estudio convino que el universo de encuestados se distribuyera de esta forma porque permitió saber más sobre las diferentes plataformas de comunicación que se han utilizado para dar a conocer el programa.

Al respecto, un 34% de encuestados identificó la promoción del programa en redes sociales, lo que muestra la habilidad del gobierno para posicionar su imagen en una ciudad donde, de acuerdo a los datos del INEGI, seis de cada diez personas son usuarios de internet. Un 34% identificó la publicidad en el transporte público, lo que tal vez ayude no sólo a promover la bicicleta sino a que los usuarios cambien su percepción sobre un gobierno que sólo se aboca a la infraestructura de los automóviles privados.

Para sustentar lo anterior, un 74% consideró que ECOBICI ha mejorado la gestión en cuanto a la movilidad urbana, y un 55% cree que su calidad de vida ha mejorado a raíz de la implementación del programa, lo que refleja el componente humano dentro de los objetivos del marketing usado en ECOBICI, así mismo, el estado de ánimo de las personas se ve mayormente favorecido al utilizar como medio de movilidad y transporte a ECOBICI,

demonstrando que la tendencia de movilidad actual debiera enfocar esfuerzos en transportes sustentables, dejando de promover el uso del automóvil privado como principal medio de transporte.

El 84.7% de los encuestados consideró existe una mejor relación individual con la sociedad al usar ECOBICI, de la misma manera 8 de cada 10 encuestados percibió mejoras en el entorno urbano a partir de la implementación del programa, y 76% afirmó que su vida es mejor al transportarse mediante ECOBICI. Coincidiendo con las dimensiones de una campaña de marketing traducida a comunicación por valores y aspectos cognoscitivos mediante una comunicación que promueva estilos de vida (Riorda,2008).

En el rubro marketing de gobierno, se identificó el mensaje, el posicionamiento de la marca “ECOBICI” y la evaluación de la estrategia de comunicación. En general, 9 de cada 10 entrevistados estuvo de acuerdo en cuanto a los principales mensajes de la publicidad ECOBICI, destacando: mejor medio ambiente, mejor salud, mejor movilidad y mejor entorno urbano, así mismo, la promoción del programa se identificó con mayor frecuencia en “internet y redes sociales (Facebook y twitter) con 34%, en el transporte público (metro – metrobús) en el mismo porcentaje; respecto al posicionamiento de la marca, un 78% de los encuestados identificó el slogan “ECOBICI la manera más inteligente de moverte”.

Por último, respecto percepción del gobierno de la Ciudad de México y a cinco años de la implementación del programa ECOBICI, 56% afirmó a mejorado su percepción del gobierno, mientras 19% afirmó lo contrario, es decir, una percepción negativa; si a ello se suma que un 64% de los encuestados evaluó positivamente la estrategia de comunicación, se concluye, de acuerdo a este estudio cuantitativo, que el marketing del Gobierno de la Ciudad de México enfocado a su estrategia de movilidad en bicicleta y en lo concerniente al Sistema ECOBICI hay evidencia que hubo resultados positivos tanto en percepción ciudadana como en lograr un cambio de actitud en referencia al uso de la bicicleta como medio de transporte en la ciudad.

Consideraciones Finales

En el apartado de “Teoría y conceptos” de esta investigación se identificaron los principales conceptos teóricos del marketing gubernamental, entre los que destacan la comunicación política, la comunicación gubernamental, el marketing político, y finalmente comprender el significado del marketing gubernamental.

Respecto a la comunicación política, se determinó que es un proceso en el que una acción del gobierno se sitúa en la esfera de la comunicación social y la difusión de los planes, logros y resultados del gobierno en funciones. Para ello, la comunicación política es responsable del diseño de los planes estratégicos para la difusión del quehacer gubernamental con lo que se busca ganar legitimidad y respaldo popular.

Para lograr dicho proceso de difusión de las acciones del gobierno y lo que sucede en su entorno, el mensaje es el instrumento base de la comunicación que sirve para poder llegar al poder, para influir en la opinión pública, para negociar con otros miembros de la sociedad y con otras fuerzas políticas.

Para la trasmisión del mensaje que es el vínculo entre el gobierno y la sociedad, se necesita del consenso donde la comunicación es parte fundamental para la generación del mismo, en este sentido el consenso en la respuesta a garantizar la aprobación o el rechazo de la gestión gubernamental, en este sentido el consenso es promover e incentivar la gobernabilidad democrática.

En cuanto a la comunicación gubernamental, esta es fundamental para obtener una imagen pública aceptada y bien evaluada por parte de los gobernados, para ello hay ciertas estrategias de comunicación para conseguir dicho objetivo, como son el marketing político y sus contrapartes como el marketing electoral y el marketing gubernamental.

Es por ello que se definió al marketing gubernamental como el proceso que tiene como finalidad el garantizar una aceptable imagen pública de la organización política por parte de la sociedad, pero más que una imagen pública, la meta del marketing gubernamental es legitimar la acción del gobierno a través de la evaluación de la gestión de gobierno.

Por otra parte, se definió la gestión como el conjunto de actividades que se llevan a cabo una vez que se asume el poder gubernamental, en la cual participa el proceso del plan de gobierno sus metas y principales objetivos así como de la evaluación del mismo.

Finalmente se propuso para esta investigación cuatro pasos indispensables en la creación de estrategia:

1. Análisis de la situación
2. Audiencias objetivo.
3. El posicionamiento deseado
4. El mensaje de comunicación.

En el apartado “Marketing Gubernamental Aplicado”, los tres estudios de referencia mostraron que una campaña de marketing de gobierno basada en un plan de gobierno puede cambiar en su impacto mediático la manera de abordar ciertos temas, influyendo de manera directa en cambios de actitud tanto en la sociedad como en otros actores involucrados, como son otras fuerzas políticas, medios de comunicación, la sociedad civil, organizaciones sociales entre otros.

Cuando se posiciona un tema bien estructurado a través de ciertos mensajes se puede crear campañas de comunicación exitosas, siempre y cuando se identifique el objetivo del plan de comunicación, las audiencias a quien se va a dirigir así como de las estrategias de comunicación para cada sector ya que cada segmento de población requiere un tratamiento diferente.

Finalmente estos casos de estudio, coinciden que una campaña de comunicación basada en estrategias de marketing deben de contar con el apoyo de la cobertura de la prensa, la televisión y redes sociales para garantizar la réplica del mensaje.

Respecto a lo encontrado en estos tres estudios de referencia se puede concluir que al igual que la campaña de marketing utilizada en ECOBICI el marketing gubernamental que se fundamente no solo en posicionar la imagen del gobierno en funciones si no que apela a estrategias de comunicación que motiven a la sociedad a cambiar actitudes, a promover campañas que favorezcan estilos de vida saludables, a generar pertenencia y amor por la ciudad o entornos donde se habita favorece una mejor evaluación del gobierno.

En el en 4º apartado sobre el “Estudio de Caso: Sistema ECOBICI de la Ciudad de México” se demostró que el análisis de contenido dentro de los estudios de caso en una estrategia de investigación es muy útil para describir estrategias de comunicación y de marketing. A través de ellas es posible describir de manera puntual cómo fueron los procesos, cómo se hicieron, cuáles fueron las metas, su cumplimiento y finalmente su evaluación; la investigación cualitativa resulta muy eficiente para este tipo de investigaciones.

Dentro de los resultados y los hallazgos que dan respuesta a los objetivos y preguntas que se plantearon para este trabajo, en los cuales se presentan las siguientes consideraciones:

Respecto a las estrategias de comunicación con enfoque de marketing, esta investigación logro identificar que el programa ECOBICI cuenta con una campaña de comunicación basada en el marketing de gobierno donde se identificó paso por paso los enfoques teóricos aplicados a la estrategia de marketing de ECOBICI, identificando objetivos generales, el tipo de estrategia de comunicación, los mensajes y el posicionamiento de ECOBICI.

Para lograr sus objetivos, la estrategia de marketing tuvo como finalidad posicionar a ECOBICI a través de una comunicación por valores para generar en un primer tiempo una masa crítica que comenzara usar la bicicleta como medio de transporte, y posteriormente incentivar su uso. Para ello, esta investigación identificó que esta estrategia se llevó a cabo bajo el esquema de una comunicación agradable y sobre todo que garantizara el principio de motivación a través del fomento de estilos y de calidad de vida.

Esta comunicación basada en valores se fundamentó en la estrategia de marketing conocida como “BTL: below the line”, que consistió en crear una campaña creativa, y que tuviera como finalidad persuadir utilizando como principal promotor a la misma masa crítica de usuarios de ECOBICI, para lograrlo esta estrategia tenía como objetivo una comunicación directa, poniendo mayor énfasis en la publicidad en la calle es decir en el transporte público, y la promoción vía redes sociales, donde Twitter y Facebook fueron las herramientas más utilizadas.

La evidencia mostrada en esta investigación sugiere de manera positiva la posibilidad de posicionar la gestión de un programa de gobierno mediante estrategias de marketing gubernamental. La muestra estadística indica que la gente percibe al programa ECOBICI como una política pública exitosa.

Lo anterior no exime el éxito de la política pública per se, por el contrario, pese a no poder comparar el impacto de la política con la estrategia de marketing, la evidencia respecto a la campaña publicitaria obliga a sugerir que, toda vez que el marketing gubernamental cumplió con la metodología descrita en la teoría, la comunicación gubernamental impulsó la aceptación y la buena valoración de ECOBICI.

Parte del éxito se debe a que ECOBICI se presentó como un escenario de oportunidad para la problemática de movilidad de las grandes urbes, ya que esta puede ser minimizada en alguna medida a través de la implementación de políticas que se desarrollen como una gestión estructurada y plenamente planificada. Asimismo, la estrategia de comunicación promocionó ECOBICI con base en los elementos del enfoque de estilo de vida, plenamente identificados por los encuestados. Estos elementos destacan una mejor relación de la sociedad y el entorno urbano en que se habita, una mejor salud física y emocional, una mayor estabilidad social al mejorar la percepción de los gobiernos, entre otros aspectos.

Para finalizar, podemos comprender que las estrategias de marketing gubernamental presentan nuevos espacios de publicidad, que le dan más valor a aspectos emocionales que involucran directamente los dominios y satisfacción de vida de las personas, generando áreas de oportunidad para los grandes retos que afrontan las ciudades densamente pobladas.

Es importante resaltar que a pesar de que existe una coherencia entre las variables independientes y las variables dependientes el estudio no puede dar una inferencia válida porque es sólo un estudio de caso de referencia en el que sólo se obtuvo una entrevista a profundidad, respecto a la literatura consultada no hay evidencia de más estudios que abogan sobre el marketing gubernamental ya que la mayoría de los estudios se enfocan a marketing electoral, respecto a la información recabada se obtuvo de medios digitales y no

impresos, la documentación total de la campaña de marketing no está documentada del todo.

La campaña Ecobici ha tenido dos etapas señaladas con anterioridad, una basada en promover su uso como medio de transporte y la segunda como un medio de transporte eficiente que tiene otros atributos al bienestar social, en relación con la calidad de vida, el medio ambiente, en mejorar la salud física y mental y mantener una mejor relación con la ciudad, sin embargo, como limitantes al sistema ECOBICI de acuerdo a sus resultados en cuanto aceptación y a mayor uso de usuarios existen riesgos en el sistema entre los que destacan la sobredemanda de usuarios, fallo en el mantenimiento de la infraestructura ciclista, que pueden derivar en el desprestigio al sistema ECOBICI y al uso de transportes alternativos en la ciudad que ayuden a mejorar el problema de movilidad urbana, esto además, ocasionando una mala imagen al gobierno y generar una pérdida de confianza en las acciones tomadas, teniendo como consecuencia replantear nuevos planes de comunicación que logren evitar una mala imagen a raíz de los cambios que pudieran ocurrir a través del tiempo con ECOBICI.

Como agenda de esta investigación existe una oportunidad para ampliar el estudio cualitativo comparando con el marketing de gobierno utilizado en otros programas del Gobierno de la Ciudad de México, o incluso con alguna otra ciudad, así mismo, el estudio cuantitativo puede tener un mayor alcance al poder realizar un estudio que tenga un mayor representación en las 16 demarcaciones de la ciudad, además de poder incluir en la muestra a personas no usuarias del programa ECOBICI.

“La única política que trasciende administraciones es la que la sociedad se apropia” (Mtra. Martha Delgado, Secretaria de Medio Ambiente del Gobierno de la Ciudad de México 2006-2012 –entrevista a profundidad-)

Referencias

- Agustín Graziani, F. L. (n.d.). Retrieved marzo 2015, from http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/////blog/docentes/trabajos/19822_64949.pdf
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (n.d.). Bofota.gov. Retrieved abril 2015, 10, from <http://www.bogota.gov.co/article/Bogota%20Humana%20presenta%20campana%20Mi%20estilo%20es%20bici>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (n.d.). Movilidad Bogotá. Retrieved abril 10, 2015, from <http://www.movilidadbogota.gov.co/?sec=2>
- Alcázar, M. P. (2007). Gobernabilidad, Comunicación y Exclusiones Sociales. . México: Revista ORBIS 1-14.
- Barrientos Felipa, P. (2010). EL MARKETING DEL PARTIDO POLÍTICO EN EL GOBIERNO. Medellin Colombia: Semestre Económico.
- Bobbio, N. (1991). Diccionario de Política. México: Siglo XXI.
- Bobbio, N. (1994). El Futuro de la Democracia: Fondo de Cultura Económica.
- Canel, M. J. (1999). Comunicación Política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información. Madrid: Tecnos.
- Canel, M. J. (2006). Comunicación Política, una guía para su estudio y práctica. México: Tecnos.
- Carballido, J. L. (2001). Estrategia política :desde el diseño operativo. Ilustrada.
- Cárdenas, R. J. (2012). Modelo para el estudio de la Comunicación Política Gubernamental de las Entidades Pública.
- Chaves, J. (2006). Gobernabilidad Democrática. Instituto Nacional de Comunicación Política, 1-33.
- Cillam, S. L. (2012). "On Target: Minority Outreach Strategies of the Let's Move! Campaign". 1-96.
- Collado, C. F. (2003). Marketing político e imagen de gobierno en funciones . México: McGraw-Hill.

- Durán, E. A. (2008). La movilidad en bicicleta como respuesta a la insostenibilidad del sector transporte. Realidad y desafíos en Bogotá. Revista Épsilon, 40.
- Economist Intelligence Unit. (n.d.). Desafíos de las Megaciudades, Una Perspectiva de los Líderes y Expertos. Colombia : Siemens.
- Elizalde, L., Fernández Pedemonte, D., & Riorda, Y. (2006). La construcción del Consenso . Buenos Aires: La Crujia.
- Fara, C. /.-m. (2005). Marketing Gubernamental. México: Revista Mexicana de Comunicación.
- Flisfisch, A. (1989). “Gobernabilidad y consolidación democrática”. Revista Mexicana de Sociología, 113.
- GOBIERNO CDMX. (2015 йил 10-MARZO). SEDEMA. From <http://www.sedema.df.gob.mx/sedema/images/archivos/sala-prensa/boletines/Record%20-%20viajes%20-%20diarios%20-%20ecobici.pdf>: <http://www.sedema.df.gob.mx/sedema/images/archivos/sala-prensa/boletines/Record%20-%20viajes%20-%20diarios%20-%20ecobici.pdf>
- (2007). Guía Metodológica para la Implantación de Sistemas de Bicicletas Públicas en España. Madrid: IDAE.
- Guzman, V. (2003). Gobernabilidad Democrática. Mujer y Desarrollo.
- INEGI, GDF, Gobierno del Edo. Méx. (2007). Encuesta Origen Destino 2007. México.
- Instituto de Desarrollo Urbano. (n.d.). IDU. Retrieved marzo 2015, from http://www.idu.gov.co/web/guest/espacio_ciclorutas
- Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (n.d.). Retrieved marzo 2015, from <http://idrd.gov.co/sitio/idrd/?q=es/node/648>
- (2012). Inventario de Emisiones contaminantes y de efecto invernadero ZMVM . Ciudad de México.
- Kotler, P. (2007). Marketing en el sector público :todas las claves para su mejora . Madrid: Pearson Educación.

- Lennon, F. p.-1., & Rey. (1995). Marketing político, ¿hacer pensar o hacer sonar? Madrid: Comunicación y Sociedad.
- Lennon, F. R. (1995). Marketing político, ¿hacer pensar o hacer sonar? /. España: Comunicación y Sociedad, 1995 Vol. 8 Issue 2 p109-118 Universidad de Navarra.
- Luque, T. (1996). Marketing político :un análisis del intercambio político. Barcelona: Arie.
- Madrid org. (2010). Movilidad Urbana sostenible: Un reto energético y global. Madrid: artes graficas.
- Mancera, M. Á. (2015 йил 16-FEBRERO). Gobierno de la Ciudad de México. Retrieved 2015 йил 18 -FEBRERO from Discurso de Miguel Ángel Mancera-Aniversario ECOBICI: <http://www.df.gob.mx/index.php/component/content/article/119-noticias/5888-discurso-miguel-angel-mancera-aniversario-ecobici>
- Martin, S. L. (2012). Marketing Político, arte y ciencia de la persuasión . México: Paidos.
- Moreno, J. D. (2013). Temas de Comunicación Política para el siglo XXI. México DF: McGrawHill.
- ONU. (2014). World Urbanization Prospects 2014. New York: ONU .
- Pardo, C. F. (2012). Revisión de los Sistemas de Bicicletas Públicas para América Latina. Washington D.C: Clean Air Institute.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010, 03 06). Gobernabilidad Democrática. Retrieved from <http://www.regionalcentre-lac-undp.org/es/gobernabilidad-democratica>.
- Rey, F. (1995). Marketing Político, ¿hacer soñar o hacer pensar?
- Riorda, M. (2008). Gobierno bien pero comunico mal: Análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental. México: Clad Reforma y Democracia N° 40.
- Ríos Flores, R. A., Taddia, A. P., Pardo, C., & Lleras, N. (2015). Ciclo-inclusión en América Latina y el Caribe: Guía para impulsar el uso de la bicicleta . Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo BID.
- Sartori, G. M. (1988). Teoría de la Democracia . Madrid: Alianza.

- (2012). Sistema de bicicletas públicas en 40 Ciudades Europeas. RACC.
- (2012). State of the World's Cities 2012/2013. New York: Habitat/ONU.
- UN-HABITAT. (2013). Informe Mundial Sobre Asentamientos Humanos 2013. Nueva York: ONU Habitat.
- USA Government. (2015, marzo 12). Let's Move. Retrieved from <http://www.letsmove.gov/en-espanol>
- Valdez, Z. (2004). Los Múltiples procesos de la mercadotecnia política: profundizando su concepto . México: Revista Latina de Comunicación Social, .
- Weingart, T. (2012). "Reporting Childhood Obesity: An Analysis of How the Let's Move Campaign Has Impacted Today's Media Landscape and a National Debate" . Childhood Obesity in the News, 1-49.
- (2014). World Urbanization Prospects . New York: ONU.
- Zepeda, D. D. (2004). Mercadotecnia Política y Gubernamental. México: Universidad de Guadalajara.
- (2013). ZMVM Hacia el Colapso Vial. Ciudad de México: El poder del consumidor.
- Gobierno de la Ciudad de México. (2013) Encuesta ECOBICI 2012
https://www.ecobici.df.gob.mx/sites/default/files/pdf/estudio_encuestas_ecobici_2012.pdf
- Gobierno de la Ciudad de México. (2015) Encuesta ECOBICI 2014
https://www.ecobici.df.gob.mx/sites/default/files/pdf/ecobici_2014_encuesta.pdf

Anexos

Anexo 1:

Entrevista a Profundidad
Entrevistador: Hansi Roberto Simón Muciño
Entrevistado: Martha Delgado. Secretaria de Medio Ambiente de la Ciudad de México período 2006-2012
Fecha de Realización: Marzo 2015 Lugar: Fundación Pensar.

Entrevistador: Martha podrías antes de comenzar decirme, como llegaste a la Secretaria de medio ambiente, y cómo fue tu proyecto en el cual tu iniciaste durante esa gestión en la administración de me

- Mira yo fui diputada independiente en la tercera legislatura de la Asamblea Legislativa del df, y en esa gestión tuve la oportunidad de más o menos interactuar aunque no mucho la verdad muy poquito, y en una este estilo muy muy formal en sus comparencias con Ebrard, y al final de la gestión en la cámara lo que hice fue hacer una convocatoria a organizaciones civiles y a grupos vecinales para un poquito hacer una propuesta de ciudad y convencer a los candidatos a la Jefatura de Gobierno del DF de incorporar de manera seria la agenda verde en su plataforma y en sus planes y en su programa de desarrollo de la ciudad, entonces, nos juntamos una bola de organizaciones entonces yo como siendo diputada tenía un buen pues nivel de interlocución con todos los partidos entonces hicimos un documento que se llamó La Ciudad que Queremos Ser, en este documento, que te voy enseñar, déjame enseñártelo, (.....) no te lo puedo dar pero puedo mandártelo por mail, lo que hicimos fue establecer un diagnóstico de que estaba pasando en el DF esto te habló de mayo de 2006, y después pues toda una propuesta de porque las organizaciones que nos juntamos y que convoco estábamos haciendo esta propuesta pues teníamos mucho tiempo diagnosticando hablando y participando pero realmente los gobiernos siempre rezagan mucho en sus prioridades la parte ambiental. Entonces hicimos un diagnósticos, hicimos toda una propuesta de diferentes temas y al final hicimos como un decálogo que nosotros pues un poquito expusimos a los candidatos y les pedimos que ellos se comprometieran y lo firmaran entonces al principio pensé que iba ser muy difícil que los candidatos vinieran nos hicieran caso y lo firmaran, entonces al primero que visite fue a Marcelo Ebrard y desde el día que lo conocí que fue el 10 de mayo del año 2006 y le presente esta iniciativa, me dijo que estaba muy de acuerdo que le gustaba

mucho y que con mucho gusto iba a firmarla entonces el primero que lo firmo bueno fue el.

- Esta iniciativa bueno lo que quería era mejorar la movilidad, hacer una ciudad peatonal y con bicis, ahí vienen bueno te lo digo porque este es el antecedente del Plan Verde, la ciudad con aire limpio, una ciudad sin basura, una ciudad que tuviera un uso más eficiente del agua, que tuviera un desarrollo armónico ambiental y también con el entorno quisiéramos también una ciudad con conveniencia con respeto con control del ruido y la publicidad exterior una ciudad segura más justa, una ciudad que respetara al patrimonio histórico y natural y también una ciudad que tomara en cuenta a los ciudadanos, que rindiera cuenta a los ciudadanos, que tuviera una mayor participación y mira todos los candidatos fueron y firmaron este compromiso. Entonces cuando terminamos esta iniciativa antes de que fuera la elección pues prácticamente fue un éxito porque para nosotros cualquiera que ganara la iba adoptar y ya tenía firmado su compromiso y tengo ahí los papeles con firmas aquí cuando están firmando los tengo en originales cuando están firmando.
- Ebrard gano pero se hizo un lío en esa elección no sé si recuerdas aquí enfrente etc. entonces como el mes de septiembre me habló por teléfono y me dijo que si me gustaría particular en su equipo de transición entonces me encantó la idea porque además yo fui de las pocas diputadas que termino los tres años completos pero salí a mitad de septiembre, ósea salí el 16 de septiembre del 2006, entregue mis cuentas hice mi informe final de labores que si quieres te doy me fui a mí a casa, no me gusta eso de andar chapuliando no me gusta eso lo alucino
- pero como a los diez días Ebrard me hablo y me dijo que estuviera en el equipo de transición entonces ya me puse a trabajar con el equipo de transición dos meses, entendiendo el gobierno de la ciudad como recibiendo las inquietudes, sugerencias, opiniones, focos rojos que veían los antiguos funcionarios los anteriores, los que ya se iban y en diciembre ya me pidió macelo que fuera parte de su gabinete en la Secretaria de Medio Ambiente.

De esta propuesta salió el Plan Verde de la Ciudad de México, que después hicimos una consulta verde muy grande verde que participo más de un millón de personas muy padre,- entonces El Plan verde, es un plan ciudadano, se puede decir?- surgió de esta que se llamó “La ciudad que queremos ser” de ahí vino esta es como la semillita después de hizo una consulta verde, y luego se estructuró el plan verde y este es como el antecedente.

Entrevistador: Y ahora Martha, que estás haciendo después de seis años en el gobierno de Marcelo Ebrard?

Mira en el año de 2010, primero mira la verdad es que Ebrard, se tomó esta onda muy en serio, entonces el plan verde se hizo muy en serio en la ciudad ósea se hizo en todos los niveles entonces yo le dije mira que en seis años no vamos hacer todo es imposible todo lo que hay que hacer, nadie puede hacer eso, pero el chiste es que todas las partes de la agenda ambiental, de la agenda de desarrollo sustentable de la ciudad avancen es como una estafeta tú la agarras corres y corres pero con todo lo recorres y después la das y los que siguen pues lo tienen que seguir recorriendo y así son los gobiernos no, hay unos que corren por otro lado y hay otros que no corren nosotros no hicimos todos mucha gente dice que hicimos todo, no, no, y ahora que hacemos si hiciste todo, pero si hicimos en todo hay una sola cosa de la agenda ambiental de la ciudad que se haya quedado igual, entonces eso es la satisfacción que nos dio del plan verde.....

Tengo 25 años en esto del medio ambiente, y trabajé en gobierno federal, en organizaciones de la sociedad civil, fui legisladora, siempre di ideas, di opiniones, critique las cosas que se hicieron mal, y cuando me toco realmente como que me di vuelo no ahora si voy hacer lo que mejor para hacer cosas que sean importantes y pues desde los planes fue la primera vez que hicieron en la ciudad y de hecho en el país un plan verde que integre todas las partes de la agenda ambiental de una entidad no se ha hecho ni se ha vuelto hacer de hecho tristemente decirlo dice uno que otros copien y hagan pero no.

De hecho el plan verde la mitad del plan verde quedo en responsabilidad estricta de la Secretaria de medio ambiente ejecutarlo pero la otra mitad del plan era responsabilidad de otras secretarias desde la educación es no te imaginas la cantidad de dependencias 19 que participaron en el plan verde hasta seguridad pública viendo obviamente la seguridad vial el respeto al ciclista en la calle con los policías, de cultura haciendo cosas de cultura, todas la de finanzas ni te imaginas la cantidad de secretarias todas las que tuvieron que ver en este entierro, entonces fue muy interesante como experiencia de admón. Publica algunos de los planes del plan verde que se integraron fueron 7 ejes de trabajo uno muy ambicioso fue el de la acción climático y ese plan 2008-2012 se planeó desde cero y se ejecutó ósea es uno de los únicos planes en México que se ha planeado desde cero se ha ejecutado su 100 % se ha evaluado lo que se pudo hacer y lo que no se pudo hacer ha logrado sus metas se ha expuesto a una dictaminación externa en el centro Mario Molina acredito, verifíco que las emisiones que redujimos fueran reales.

Entonces también como experiencia de planeación este plan de acción climática y ejecución, Plan verde termino que te diré en un 60% es a 15 años le falta muchísimo por desarrollar nuestra intención era que el plan verde largo plazo nuestra la planeación en México es sexenal si bien nos va pero en muchos casos es trianual entonces muchas cosas que se planean a seis años ni te planteas iniciarlas porque no las vas a terminar la verdad ese plan era de 15 años para poder llegar tener una continuidad más allá de la Administración de Marcelo Ebrard, esto te lo digo empezamos 2007, 2008, 2009 ya para el 2010 teníamos una labor muy completa muy interesantona ya nos hablaban de otras ciudades de otras partes del mundo ya nos daban premios teníamos ya nos decían que

increíble trabajo una proyección a nivel internacional con base a esa proyección y en ese liderazgo de la ciudad de su política ambiental

En realidad esto de digo que mucha gente sobre todo políticos quieren el liderazgo y el reconociendo, lo que no entienden es que eso en primera no es un fin en sí mismo, hay yo quiero ser el mejor alcalde del mundo, quiero tener el premio de movilidad como Marcelo Marcelo cuando hicimos esto nuestro objetivo no era que se ganara un premio primero hay que hacer primero hay que hacer hay que planear y ejecutar intervenir el espacio público y quitar lo que no era y lo que se esta haciendo mal unas sinergias impresionantes, primero hay que hacer la talacha hacer las cosas que no son populares las cosas duras etc ya luego poco a poco vienen otro tipo de oportunidades políticas y de liderazgo.

En este caso en el 2010 como iban hacer la COP aquí la conferencia de las partes del cambio climático originalmente iba ser en la ciudad de México pero por la disculpa política que tenía Calderón con Ebrard, se llevó Calderón a Cancún esa conferencia y nosotros ya teníamos toda preparado una gran plataforma para pues que la ciudad pudiera exponer todos sus logros climáticos y cuando le la llevo dijimos y ahora que hacemos ya nos quitó la plataforma, pero no nos puedo hacer mejor favor, porque entonces se nos ocurrió hacer la cumple climática global de ciudades, y decir porque no hacemos una especie de COP de ciudades y mandamos a la goma a Cancún y también al presidente y a todos sus compañeros.

Nosotros vamos a hacer esto entonces juntos con la Fundación Pensar que por cierto es esta fundación donde estas ahorita, se organizó la cumbre climática global de ciudades

Un pacto para mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero y adaptar a las ciudades año cambio climático ves esa foto fueron 340 alcaldes los de los países son generalmente como 180

Yo por ejemplo ahora que me dedico a visitar alcaldes los firmantes del pacto son 340 ciudades, lo que hacemos ahora cuando salgo de la secretaria lo primero es que una parte del pacto se organiza con una alianza con puras organizaciones mundiales de alcaldes y estas org de alcaldes como la Fundación Pensar, estas son como organizaciones internacionales de alcaldes y de gobiernos locales pero como la fundación Pensar en México fue la que organizo la cumbre todas

Entrevistador: Tu presides la Fundación Pensar?

Yo no presido la Fundación Pensar, en esa época yo era secretaria ya fundación pensar éramos socios Gabriel Sanchges y luego cuando yo salgo de la Secretaria me invitan

Todas decidieron que el secretariado

Entrevistador: De un a idea de la ciudad que iniciaste tu como diputada se creó un compromiso con el medio ambiente a nivel mundial no nada más local?

Sobre todo muy padre porque con las ciudades que trabajamos tienen un chip aquí tenemos un reporte de lo que están haciendo las ciudades.

Entrevistador:: En el 2010 ya con la idea del plan verde estructurado, surge la idea de ECOBICI, como surge Martha?

Mira la idea de Ecobici surgió desde mucho antes bueno no de Ecobici si no de promover el uso de la bici no la primera política pública dura que hicimos para para empezar a sensibilizar a nuestros ahora que a los ciudadanos aquí en el DF del uso de la bicicleta fue en mayo del 2007, te estoy hablando seis meses después de haber entrado, seis meses después hicimos el paseo muévete en bici sobre reforma y se ha realizado casi todos los domingo ininterrumpidamente desde entonces, entonces eso fue muy bueno porque primero se rescato es un proyectó más que ambiental social y además de la democratización del espacio público la idea era pues tomar la principal avenida de la ciudad la más bonita la más espectacular diría yo y dársela a los ciudadanos un día a la semana que vinieran con el perro tu mama tu silla de ruedas tu bici mucha gente dice los de reforma, no son todos, muy padre viene gente de toda la ciudad, de hecho viene gente bueno yo he visto gente de la carreta que vienen de Toluca a mueve en bici aquí

Entones bueno tiene muchas ventajas nosotros lo hicimos eso coordinamos la secretaria de medio ambiente ese paseo cada domingo y con la intención de ir como la calle era solo para los carros, y no miren como también se puede usar como otra cosa fuera carros entonces la gente te empieza animar y empiezas a ver la ciudad desde otro punto de vista que rápido llegue estaba yo en el Ángel y ya estoy en el zócalo en cinco minutos empiezas a ver la dimensión porque uno cree que la bici es lenta cuando exactamente al revés es mucho más rápida y la gente empieza vivir esta experiencia y empezamos a pensar cómo hacer una cosa menos recreativo ahora vamos hacer un medio de trasporte transformar la manera de moverte como puede hacerse eso. El proceso de planeación de Ecobici es de dos años.....

Estrategia de movilidad en bici, esto es todo lo que hicimos Esto es la memoria gráfica que, como, como se fue haciendo esta onda de la bicicleta en la ciudad por cierto ahora ya hasta tesis se hacen de estos proyectos, al principio no fueron bien recibidos,

pues nosotros fuimos el segundo sistema en América en todo el continente nada más que el primero el que nos ganó, el que se puso antes que nosotros fue un sistema muy chiquito en Washington de cien bicicletas además después lo cerraron ya no existe entonces

realmente en forma y el que sigue vivo en no es mucho tema de platica ahora siempre ósea se reconocen a ciudades como Nueva York, Londres, pero nosotros pusimos eso antes que Nueva York dos años antes una experiencia muy innovadora las experiencia en las cuales nosotros nos nutrimos eran en ciudades bastantes más chicas excepto Barcelona y París que se acercan un poco más a la dinámica de una megalópolis aunque no lo son porque son ciudades todavía más bastantes más chicas que el DF estos sistemas han pero bueno ya son más respetables en términos de su tamaño más en ciudades más chicas en europea en ciudades europeas como Copenhague Ámsterdam o ciudades alemanas en realidad la bici publica no es lo que rifa porque precisamente porque son péquelas la ciudad se puede recorrer de lado al lado en tu propia bicicleta en realidad entonces yo no sé si en Copenhague se pude decir bicicletas publicas creo que no en lugar de carro la gente usa su bicicleta más del 40% de los viajes se realizan en bicicleta y el gobierno en la ciudad su estrategia en bicicleta es poner ciclo vías, clico estacionamientos semaforización ciclista y toda una infraestructura ciclista pero precisamente porque son pequeñas las ciudades. Entonces nosotros discutimos muchísimo que hacer en el DF que va primero si el huevo o la gallina que va primero la ciclo vía o la bicicleta pública de hecho voy ir escribiendo que es lo que te voy a dar para tu tesis:

1-. La ciudad que queremos

La memoria gráfica de la bici 2006 2012

Esto es un artículo para un libro ahí escribí una cosa interesante que es que inclusive los asesores de movilidad que incipientemente se instalaban en México había consultaría de transporte gente el CTS que hacían consultoría de las ciudades como hacer metro, metrobuses, pero no como hacer , bicicletas pero como hacer bicicletas no era la agenda, y los que empezaron a trabajar esto como ITPP por ejemplo lo que nos vinieron a proponer fue ciclo vías y nos propusieron 600 km de ciclo vías para la ciudad de México, y eso era lo que había que hacer y no la bici pública ninguna ONG nos proponían bicicleta publica ye teníamos que hacer y no la bicicleta pública, las organizaciones ciclistas urbanos de la ciudad son Bicitekos gente que son maravillosas pero que ya tienen su bici entonces andan en una cultura de la bicicleta pero ellos lo que necesitan y demandan son ciclo vías desde hace muchísimos son ciclo vías porque tienen su bici ellos ya están convencidos ya son gente que están en un moviendo no hay que culturalizarla convencerla decirles que la bici, no, entonces cuál es su demanda pues infraestructura ciclo vías, cultura el respeto y reglamento eso es lo que nos pedían ni los consultores pues que hacer 600 kilómetros de ciclo vías porque ellos era expertos en hacer proyectos ejecutivos de ciclo y las secciones de la calle

Poner la bici pública aquí la Marcelo conoció el alcalde de Barcelona y le platico lo que estaba haciendo y ahí me dice m que onda con esta cosa esta de hecho hasta la fecha no conozco smartbikie lo vio en una presentación de power point que le dio el alcalde, que interesante es el intercambio entre alcaldes cuando lo vi inmediatamente dije es esto, lo que necesitamos en México es una masa crítica que se agrande y no es los poquitos ciclistas

que tenemos uno por un millón de viajes necesitamos que esto sea masivo para que sea masivo lo primero que necesitamos es accesibilidad para que sea masivo vi mucho la experiencia lo primero que necesitamos es accesibilidad se hizo cien km de ciclo vías y lo la vea vacía mí me daba terror vamos invertir dineral va impactar el espacio no tenemos el dato origen ciclista decidí, realmente decidí que primero era el huevo decidí que primero era la bici pública..... pero en esa época todos los demás me decían que no, todos... y sobre todo los que ya andan en bici ya andan inseguros y mucho miedo y si no hay cultura como yo pensé esos ciclistas van hacer la masa crítica que van generar después la cultura la infraestructura y la movilidad en bicicleta, el staff técnico que yo tenía dentro de la secretaria no estaba de acuerdo con la decisión. No tienes dinero para todo.

Decidí ir por las bicis públicas sobre ciclovías. Esta fue la decisión y nos sirvió mucho, invertimos dos años en planear previo a la inauguración 2008-2010 se inauguró el 16 de febrero del 2010

Entrevistador: Surge la Ecobici en el 2010, como fue, como le hicieron, cuáles fueron los principales retos para que llegara hacer conocido como le hicieron para posicionar ECOBICI ya que no había infraestructura ciclista como le hicieron para posicionar Ecobici como le hicieron para que no se callera el proyecto?

Mira rara es la ocasión la ves era un proyecto tan completo como ECOBICI tan ambicioso que nos jugábamos mucho.....

Cuando tú haces una política novedosa, que tiene vanguardia y es nuevo lo tienes que hacer súper bien si no la vas a quemar, mira si hubiéramos hecho Ecobici y a los tres meses se atropella un ciclista un camión y se muere se cae no solamente el proyecto se cae la posibilidad de la bicicleta pública se vulnera por muchos años entonces no nada más es la responsabilidad que un proyecto salga más si no que esa alternativa que pudo haber twentodo la ciudad chafe y y ya no se tome..... Entonces el desafío más grande de la política es que se hiciera bien, esto tuvo fueron varias cosas que fueron clave el lugar, tiene toda una razón de ser, el tamaño muchas ciudades se han equivocado en esto..... Después quien era el segmentó de población los usuarios para que son parque que van usar la bicicleta quienes y luego el 50% del éxito es el sistema como debe ser fácil accesible interconectado con zonas de transporte, atención personalizada, planeación de todo el sistema tiene un chistes..... todo ese diseño, los robos era un miedo pero todo se blindo y finalmente el marketing se contrató una empresa especializada en eso, se quiso dar una imagen aspiraciones, cuál era el miedo, sistema de los pobres, el de los medios pobres y el de los ricos, que era la imagen que queríamos para la bicis no era esa, por eso ese lugar, mucha gente dice que elitista y entonces hicimos un te demostró que más de 60% llegan en metro taxi metro bus combu se bajan que toman su eco bici, o e

Entrevistador: Como fueron los inicios de la estrategia de comunicación como se hizo para llegar ser aceptado y conocido por la ciudadanía, y principalmente cuales fueron los objetivos del marketing cuales fueron los mensajes a posicionar.

Es un nuevo sistema de transporte pues tú tienes que decir me voy air en equis cosa era crearle un nombre de reconociendo la idea era generar una marca, Ecobici se manejó toda su planeación de la comunicación primero como una marca.....

Estrategia de lanzamiento, los objetivos que queríamos

- promover la bici como medio de transporte individual
- útil
- atractiva
- sana
- moderna
- en onda
- aspiraciones

Cuatro tipos de mensajes para sensibilización del sistema:

Sensibilización

Preparar el terreno para el lanzamiento

Motivación

Educación

Información

Esfuerces del comunicación dentro del polígono y después a nivel ciudad y nacional los medios igual

Las audiencias

Actores involucrados niveles locales y relaciones públicas corporativos

Patrocinadores

Audiencias de información motivación

Plan de medios.

La publicidad se concentró en publicidad exterior.

La campaña era dirigida solo al segmento o a toda la ciudad o solo se segmentó al área

La primera fase era en área después a todo el df

“La ciudad se disfruta más en bici”

Análisis de riesgo y oportunidades antes de su implementación

Respecto al Slogan: ECOBICI: La manera inteligente de moverte: esto se hizo no como una llamar la atención sobre el hecho de que la bici no es la última opción si no pensar cómo te puedes mover mejor y eso es ECOBICI de hecho

La primera acción de comunicación Activación BTL, que se hizo aquí, activación en el lugar.

Pusimos andar en bici con mujeres en tacones y ejecutivas, en los horarios picos laborales. Rutas programadas a gente andar en bicicleta en la calle a todos los horarios para que se piense a ver como se está usando, gente de la campaña, se usaron organizaciones sociales para para hacer esta activación en BTL.

Campaña de educación vial.

Mensaje clave

Para transitar todos tenemos un lugar

Audiencias

Mensaje autonomista

Transporté, ciclistas peatones transporté público y privado

Reglas para conducir reglas para caminar la importancia de ser cívico

Cada un mensaje para cada quien, una visión general del mensaje

Se pusieron espectaculares previos: posicionamiento previo, generar expectativa no decir que es campaña de generación de expectativa.

Hacer una campaña para que cambie la percepción, a partir de que cambia algo cambia la percepción se logró el objetivo de genera una ciudad diferente, hacer cosas para que cambien las cosas y entonces la gente percibirá a las cosas cuando cambia algo. Hacer que la gente lo perciba, comunicar correctamente, si no hay significado, la gente se debe dar cuenta de lo que está pasando y está ocurriendo, cambiar la percepción es el resultado de un cambio más no el fin y eso si hay que saberlo comunicar.

La estrategia de “bicifuncionarios” tenía la idea de promover al gobierno. El mensaje que queríamos dar y que encabezara Ebrard es se llaman la estrategia políticas publicas líder como ejemplo (liderforexample) , la mejor manera como

transformar algo un hábito o una forma de hacer las cosas es dar el ejemplo, por eso se hizo lo de los funcionarios

Entrevistador: Ecobici se hizo bajo un plan ambiental, de movilidad, que aspectos en cuestión de percepción del gobierno mejoraron a raíz del programa Ecobici

No tenía tanto dinero para saber que piensan de ti los ciudadanos mejor decidí hacer un estudio primero las primeras encuestas y análisis de impacto estuvieron enfocados en ver la movilidad e donde a donde iba como está compuesta la comunidad Ecobici, si eran hombres o mujeres si el servicio les sirvió al final que ya teníamos los se hizo un estudio para ver la calidad de vida.

Entrevistador: Como una política que te cambia la puede influir en la percepción de la ciudadanía respecto al gobierno?

Yo creo que eco bici he visto que entre las grandes cosas que se reconocen a EBRARD, fue la ECOBICI, el se caracterizó de ser un gobierno de enorme innovación en todo, salud educación cultura legislación entre toda esa vanguardia conoce la ciudad puso lo del altímetro, cantidad de policías impresionantes. Entre todo el plan y resultados ECOBICI resalta, a principio parecía de como de locos hacerlo,

Ecobici contribuyo en la admon de Marcelo género algo que genero un cierto orgullo de pertenecer en la ciudad la ciudad es una isla de políticas públicas de la ciudad un orgullo por ser chilango y vivir así en los pasados 20 años la ciudad era expulsora ya me quiere ir de aquí y la gente empezó a regresar aquí Ecobici contribuyo.

Rescate del espacio público es muchas cosas aquí estaba pasando algo es decir es la gestión de gobierno un todo.

Un programa Ecobici podría ser pura llamarada de petate, una buena política pero todo lo demás callándose y no..... es todo integrado.

Las bodas gay, la feria de las culturas amigas, mercado del trueque, el espacio público conjunto de políticas de vanguardia.

Entrevistador: Qué futuro le ves al programa nuevos retos nuevas oportunidades que sigue.

Un programa que llegó para quedarse, no le veo ninguna futuro al quien haga eso, “la única política que trasciende administraciones es la que la sociedad se apropia”. Como se queda y en qué plan y como crece dependen de los siguientes ejecutores.

Ecobici ya llego a un nivel e desarrolló como una muestra de lo movilidad en bici la siguiente fase en masificarse.

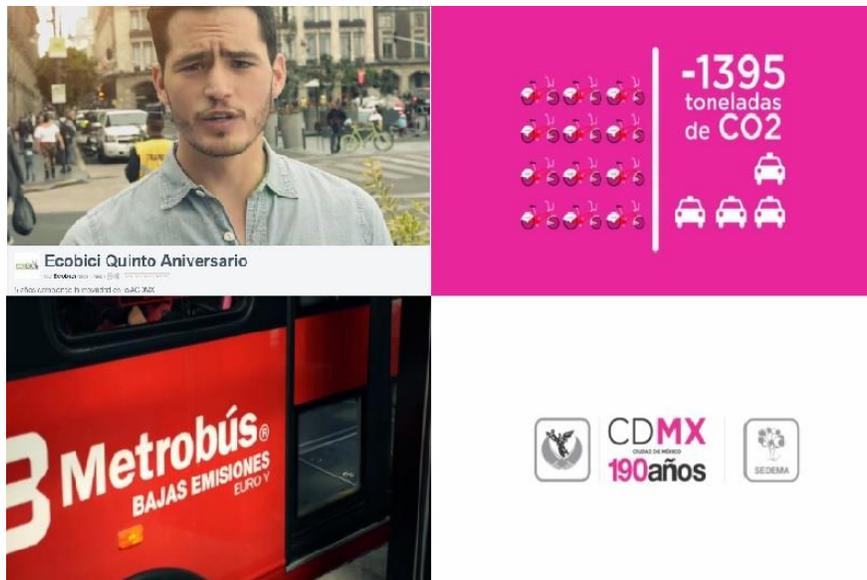
Hay que replantearse nuevas cosas para que sea masificarse.

Han visto muchas ciudades haber esto la ciudad de Nueva York vino a ver como funcionaba ECOBICI, de Chile , de Chicago, la marca Ecobici está registrada.....

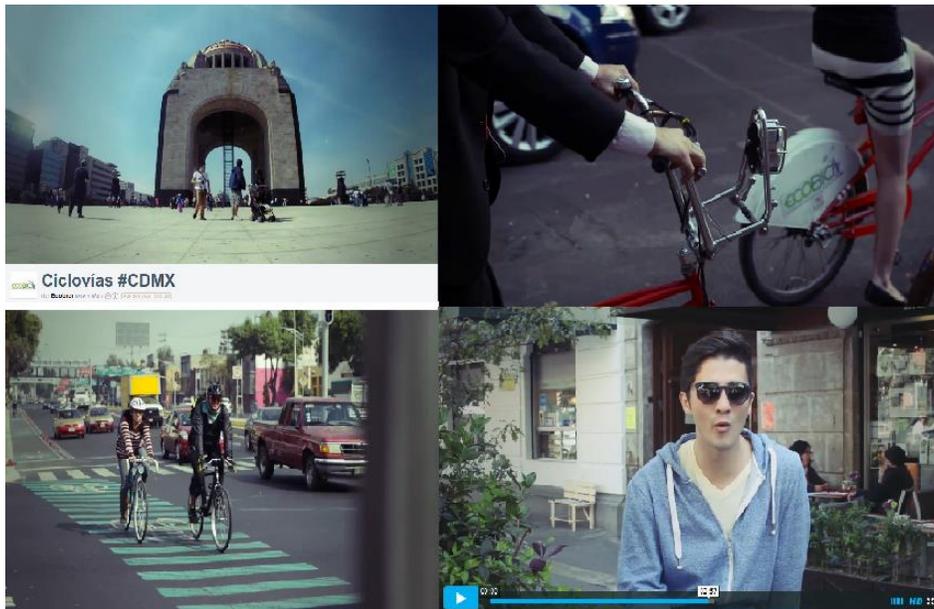
Entrevistador: Gracias.

Anexo 2

Infomercial 1 Ecobici Quinto Aniversario: <https://vimeo.com/120171530>



Infomercial 2 Ciclovía #CDMX: <https://vimeo.com/90590195>



Afiche Publicitarios





EN BICI LA VIDA ES MEJOR

Usar bici como tu medio de transporte fortalece tu sistema inmune, reduce tus niveles de colesterol en la sangre y el estrés.



OBLIGACIONES SOBRE RUEDAS: Respeta al peatón. El lugar para ti y para tu bici es la calle, no las banquetas.



Gobierno CDMX @GobiernoDF

1h

Hoy es el 5to aniversario de @ecobici. El uso de la bicicleta es una opción de transporte y beneficia a tu salud.



Anexo 3

Encuesta de opinión

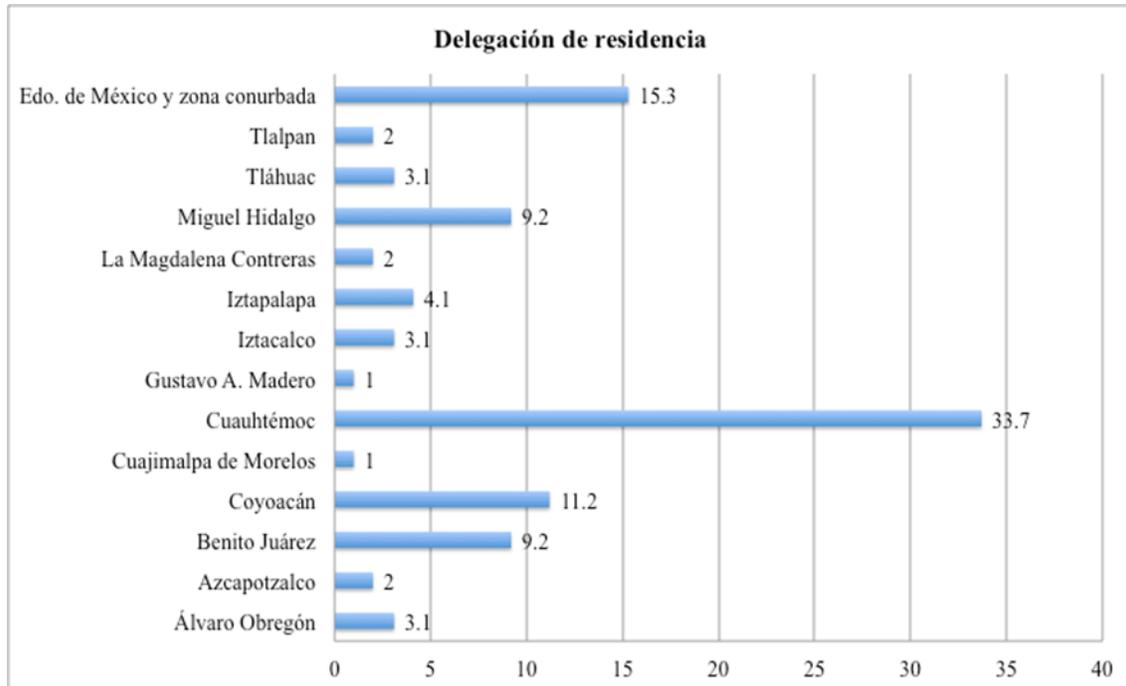


Gráfico 1: Lugar de residencia de los encuestados.

En términos generales, ¿qué tan satisfecho te encuentras con tu vida?

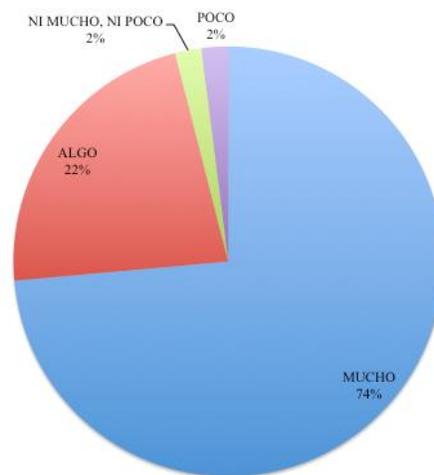


Gráfico 2: Satisfacción con la vida.

¿Consideras que a raíz del programa ECOBICI mejoró tu calidad de vida?

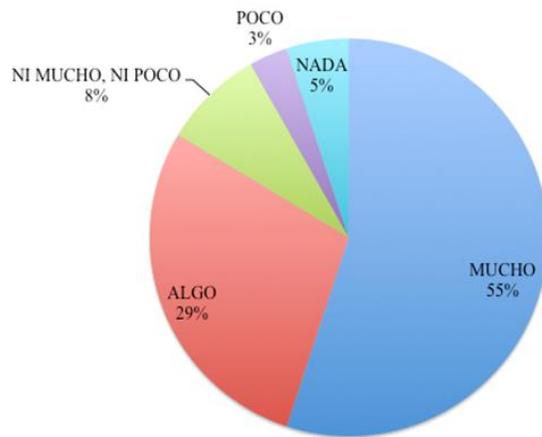


Gráfico 3: Mejoramiento de calidad de vida.

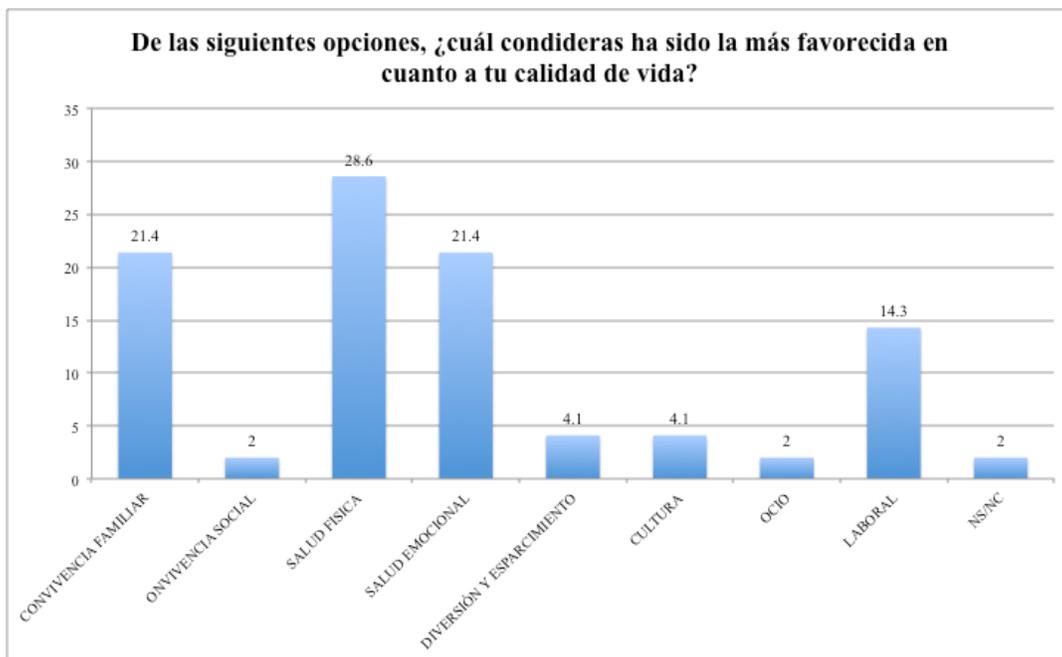


Gráfico 4: Aspectos favorecidos de calidad de vida.

¿Consideras que el programa ECOBICI promueve un mejor medio ambiente?

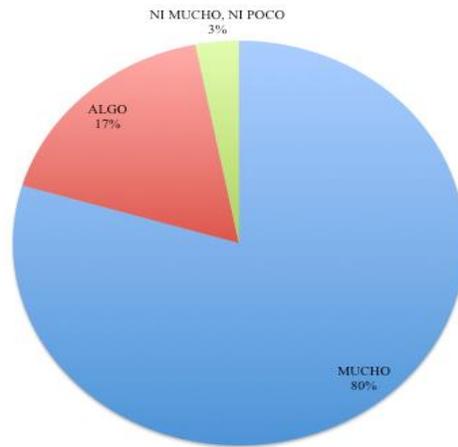


Grafico 5: Medio ambiente.

¿Mejora tu relación individual con la sociedad al usar el programa ECOBICI?

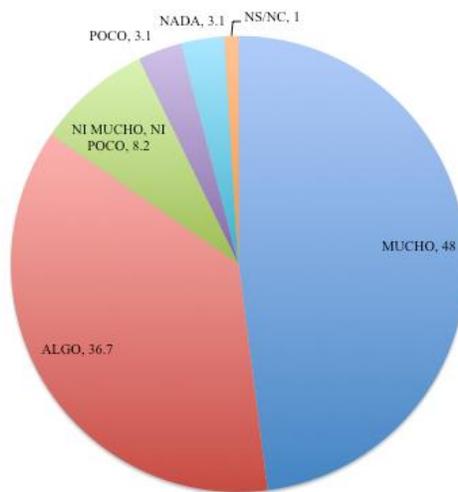


Grafico 6: Relación individual.

¿Cómo usuario del programa ECOBICI, consideras que el entorno urbano ha mejorado su imagen?

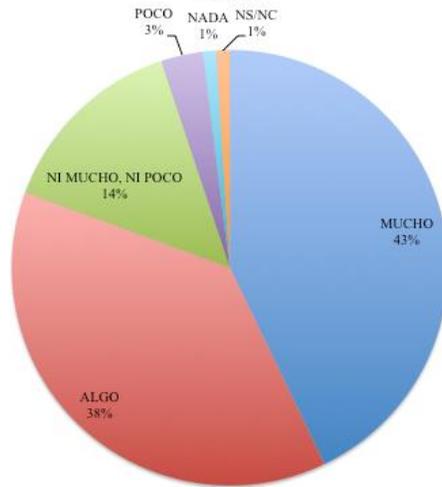


Gráfico 7: Entorno urbano.

En cuanto a la gestión del gobierno de la ciudad respecto movilidad urbana (personas, automóviles públicos y privados, transporte público), ¿cuál es tu percepción del gobierno de la Ciudad de México?

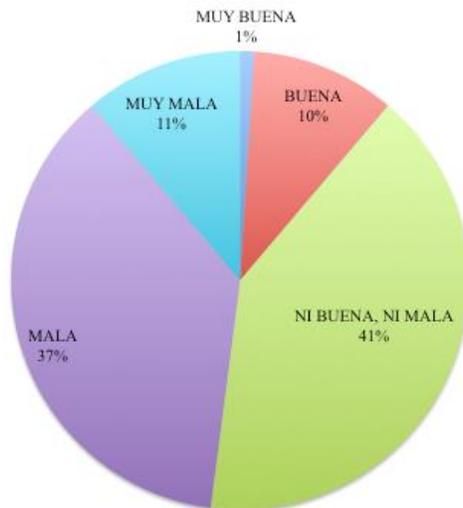


Gráfico 8: Gestión y movilidad urbana.

¿Consideras que la aplicación de ésta política (ECOBICI), a mejorado la gestión en cuanto movilidad urbana en la Ciudad de México?

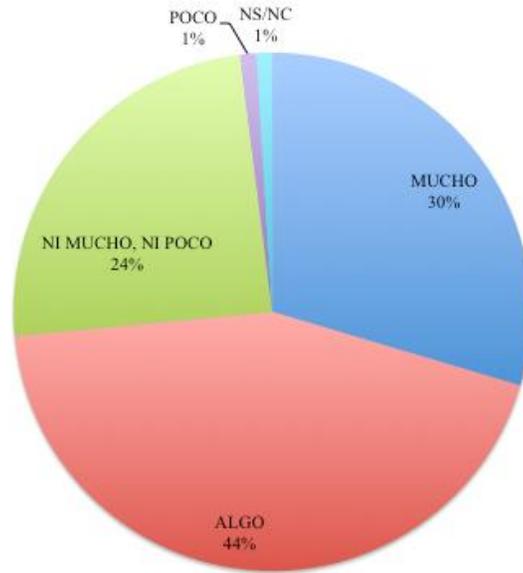


Grafico 9: Gestión de movilidad.

Frecuencia de publicidad ECOBICI

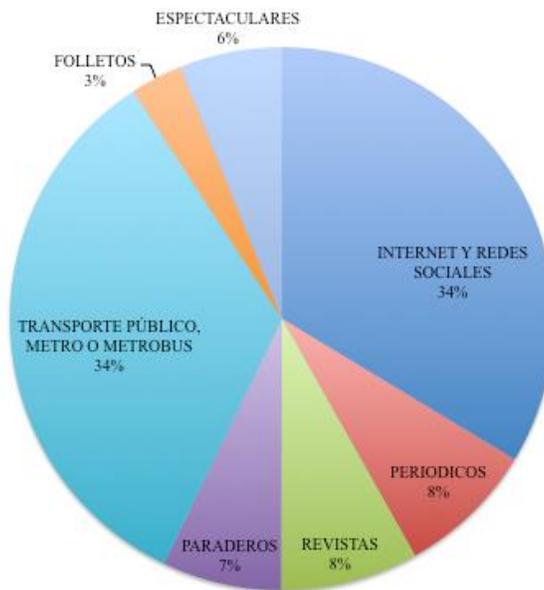


Grafico 10: Frecuencia de movilidad.

¿Cómo consideras que ha sido la estrategia de comunicación del gobierno respecto el programa ECOBICI?

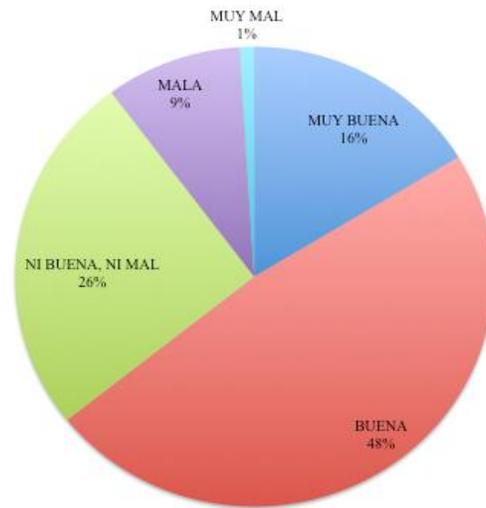


Grafico 11: Estrategia de comunicación.

A partir de la implementación del programa ECOBICI, y a cinco años de su funcionamiento ¿a mejorado tu percepción del gobierno de la ciudad de México?

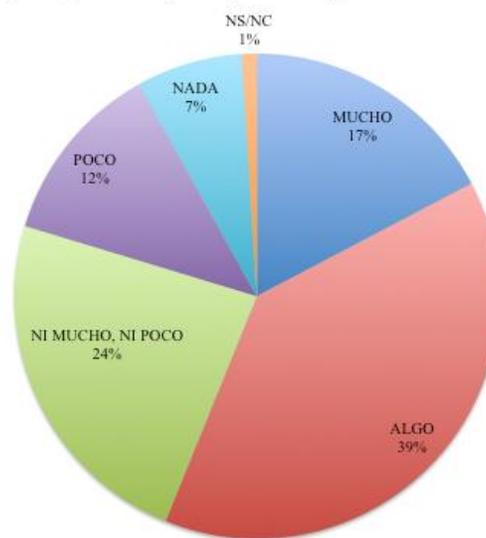


Grafico 12: Percepción del gobierno.