

SECTOR PÚBLICO

Análisis de la implementación del marketing a través del liderazgo en instituciones públicas en la ciudad de San Lorenzo, Paraguay. Año 2025

Analysis of Marketing Implementation through Leadership in Public Institutions in San Lorenzo, Paraguay, 2025

[Vanessa Godoy de Aquilera](#)¹, [Víctor Benjamín Espinoza Riveros](#)²

^{1,2}Universidad Columbia del Paraguay, Filial San Lorenzo. San Lorenzo, Paraguay.

Recibido: 15/03/2025

Aceptado: 02/06/2025

Editora Responsable

[Marcela Achinelli](#), Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas

RESUMEN

Muchas veces la imagen del sector público tiene una baja percepción sobre el trato al ciudadano y quizás sea por falta de un buen liderazgo dentro del sector, esto afecta al perfil de dicho ente público. Allí juega un papel importante conocer la idea del marketing como una necesidad para dar lo mejor en el servicio que se debe ofrecer a la ciudadanía. Por ello este proyecto tiene como objetivo analizar la implementación del marketing a través del liderazgo en las organizaciones públicas de la ciudad de San Lorenzo, con el fin de la evaluación de su impacto en la mejora de la gestión institucional. Donde el mismo se basó en un estudio cuantitativo de corte transversal y descriptivo. La muestra fue de 100 encuestados quienes accedieron a completar el formulario siendo el único criterio que sean empleados públicos en la ciudad de San Lorenzo. El muestreo fue por conveniencia, por medio de un link el cual estuvo habilitado todo el mes de marzo y abril del 2025. Los resultados más relevantes fueron que, el 55% de los empleados públicos opinan que el marketing es relevante dentro de su institución mientras que el 64% considera que el liderazgo si es necesario. Trayendo estas dos preguntas se puede concluir que la falta de conocimiento de los funcionarios públicos acerca del marketing en el sector desvaloriza esta profesión y creen que el liderazgo es el poder y la posición que tienen en su lugar de trabajo. **PALABRAS CLAVES:** marketing, sector público, liderazgo, gestión institucional

ABSTRACT

Many times, the public sector's image suffers from a low perception regarding the treatment of citizens, and this may be due to a lack of good leadership within the sector. This affects the profile of the public entity itself. Here, understanding the concept of marketing as a necessity to provide the best service to citizens plays an important role. Therefore, this project aims to analyze the implementation of marketing through leadership in public organizations in the city of San Lorenzo, with the purpose of evaluating its impact on improving institutional management. The study was based on a quantitative, cross-sectional, and descriptive approach. The sample consisted of 100 respondents who agreed to complete the questionnaire, with the only criterion being that they are public employees in the city of San Lorenzo. Convenience sampling was used, through a link that was available throughout March and April 2025. The most relevant results showed that 55% of public employees believe marketing is relevant within their institution, while 64% consider leadership to be necessary. From these two questions, it can be concluded that the lack of knowledge among public officials about marketing in the sector undervalues this profession and that they perceive leadership as the power and position they hold in their workplace.

KEY WORDS: marketing, public sector, leadership, institutional management

RESUMO

O setor público frequentemente tem uma baixa percepção de como trata os cidadãos, talvez devido à falta de uma boa liderança dentro do setor. Isso afeta o perfil da referida entidade pública. Entender o conceito de marketing como uma necessidade para prestar o melhor serviço aos cidadãos desempenha um papel importante. Portanto, este projeto tem como objetivo analisar a implementação do marketing por meio da liderança em organizações públicas na cidade de San Lorenzo, com o objetivo de avaliar seu impacto na melhoria da gestão institucional. O estudo foi baseado em um estudo quantitativo, transversal e descritivo. A amostra foi composta por 100 respondentes que concordaram em preencher o formulário, tendo como único critério serem servidores públicos da cidade de San Lorenzo. A amostragem foi feita por conveniência, por meio de um link disponível durante março e abril de 2025. Os resultados mais relevantes foram que 55% dos servidores públicos acreditam que o marketing é relevante dentro de sua instituição, enquanto 64% acreditam que a liderança é necessária. Ao unir essas duas questões, podemos concluir que a falta de conhecimento dos servidores públicos sobre marketing no setor desvaloriza a profissão, e eles acreditam que liderança é o poder e a posição que ocupam no ambiente de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: marketing, setor público, liderança, gestão institucional

ÑEMOMBYKY

Heta jey aty tetäkuái rehegua ndojehecha porái mba'éichapa ohendu tetäyguárape ikatu oime noisambyhykuaái, kóva ombyai tetäkuái aty rova. Upépe iporã ojekuaaporã potapykuave'êha tekotevêha om'ê oipytyvõ porã haġua tetāguarape. Upévare, ko tembiaporape ohupytyséva ha'e ohesa'yjjo potapykuave'êha jeporu sambyhykuaa rupive aty tetäkuái táva San Lorenzo -yguápe ikatu haġua oha'ã mba'éichaitepa imbarete tembiapo mohendaaty rehegua. Ko jehapykueho papapygua mboja'o apy ha techaukarã. Pe atyvore ha'e Kuri 100 tapicha ombováiva'ekue poradu kuatiápegua ha'eva'erã San Lorenzo-pegua tetäkuái mba'apohára. Techaukarã ha'e Kuri oĩporãveveva peteĩ juajuha rupive(link) ojepurukuaáva jasyoapy ha jasyoporundy 2025 pukukue javeve. Umi tembiapokue poravopyre ha'ekuri 55% mba'apohára tetäkuáigua oguerovia pe potapykuave'êha ha'e poravopy oĩva mohendaha tetäkuái ryepýpe ha katu 64% ohechakuaa tekotevêha omykākuaáva rehe . Oñembojuajúvo ã mkõi porandu ikatu ojehechakuaa umi mba'apohára tetäkuái ndoikuaái mba'eve potapykuave'ê rehegua ha péva nomomba'eguasúi apohára rembiapo, ha'ekuéra oimo'ã ñemyakākuaa ha'eha pokatu ha hendakuéra oguerékóva imba'apohápe.

ÑE'É REKOKATU: Potapykuave'êha, vore tetäkuái, mykākuaa, mohendahaaty rembiaporape

AUTOR CORRESPONDIENTE: Vanesa Godoy de Aguilera. Doctora en Educación. Universidad Columbia del Paraguay. San Lorenzo, Paraguay. **Email:** vgodoy4@columbia.edu.py

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES: VGA, VBER: formulación del problema, diseño metodológico, recolección y análisis de datos, así como de la redacción y revisión del documento final.

FINANCIAMIENTO: Propio.

CONFLICTO DE INTERÉS: Fue desarrollado por un equipo con vínculos laborales y académicos con instituciones públicas de la ciudad de San Lorenzo. Esta relación podría influir, de forma consciente o inconsciente, en la interpretación de los resultados, especialmente en lo referente a la evaluación del liderazgo institucional y la implementación de estrategias de marketing. Adicionalmente, el uso de un muestreo por conveniencia y la participación voluntaria de funcionarios públicos puede implicar sesgos en la muestra, dado que quienes accedieron a participar podrían tener una percepción más positiva o negativa que la media del total de empleados del sector. Si bien se tomaron medidas para mantener la objetividad y confidencialidad de las respuestas, se reconoce la posibilidad de que la proximidad del investigador al objeto de estudio incida en el análisis, interpretación o presentación de los datos. Por ello, se declara este potencial conflicto de interés y se afirma que los resultados fueron procesados con el mayor rigor académico posible, siguiendo principios éticos de investigación.

INTRODUCCIÓN

Con frecuencia, la imagen del sector público se ve afectada por una percepción negativa en cuanto a la calidad del trato brindado a los ciudadanos. Esto se debe, en buena medida, a la ausencia de un liderazgo eficaz dentro de las instituciones gubernamentales, lo cual repercute directamente en la reputación y credibilidad de dichas entidades. En este sentido, resulta fundamental comprender el papel estratégico del marketing como una herramienta clave para fortalecer la relación con la ciudadanía y optimizar la calidad del servicio público.

Adoptar un enfoque orientado al marketing no solo permite mejorar la comunicación institucional, sino que también impulsa una cultura organizacional centrada en las necesidades y expectativas del ciudadano. Estas expectativas se identifican por medio de la investigación, la cual constituye una herramienta fundamental para minimizar una problemática existente dentro del sector público y fortalecer la relación entre el gobierno y la ciudadanía.

El marketing por medio de un buen liderazgo permite atraer la participación de los ciudadanos y mejorar la efectividad de los servicios del estado. A través de su aplicación, se puede atender las necesidades de dichos pobladores, proyectando una imagen positiva como institución pública.

Partiendo del supuesto de que el liderazgo eficaz puede influir en la incorporación de estrategias de marketing orientadas al servicio público hace que la investigación se enmarque en el análisis de la implementación del marketing dentro del sector público. En la

ciudad de San Lorenzo se encuentran muchas instituciones del ámbito municipal, departamental o nacional que operan en dicho territorio.

La investigación se desarrolló durante el primer semestre año 2025, tiene como objetivo general es “Analizar la implementación del marketing a través del liderazgo en las organizaciones públicas de la ciudad de San Lorenzo, con el fin de la evaluación de su impacto en la mejora de la gestión institucional”, siendo los específicos: Identificar las estrategias de liderazgo aplicadas en las instituciones públicas de la ciudad de San Lorenzo. Estudiar las estrategias de marketing utilizadas en las instituciones públicas de la ciudad de San Lorenzo. Evaluar la percepción de los funcionarios sobre la influencia del liderazgo en la implantación del marketing.

El estudio se enfocó en identificar la percepción de los empleados públicos sobre el uso del marketing institucional, el rol del liderazgo en su aplicación, y cómo estas variables pueden influir en la eficiencia, transparencia y calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, descriptivo y de corte transversal, y se limita al análisis de las opiniones de empleados públicos activos durante el período de recolección de datos. La información obtenida busca contribuir a la reflexión sobre nuevas estrategias de gestión pública que integren herramientas del marketing moderno bajo una conducción institucional eficaz.

En base a la literatura relevante de investigaciones previas se puede exponer lo dicho por, Velasco Salinas (2023), en su tesis aplicada a una municipalidad en una provincia de Ecuador, el cual analizó cómo las estrategias de marketing 3.0 influyen en el liderazgo gerencial de la municipalidad, destacando la importancia de adoptar estrategias orientadas al bienestar de la comunidad y el desarrollo sostenible.

Asimismo, Kotler (2013), sostiene que el marketing 3.0 se centra en los humanos con valores y el propósito social. Es por ello que se puede generar un impacto positivo en la sociedad: Mejora la comunicación si es transparente y honesta. Las estrategias de marketing 3.0 promueven la innovación tecnológica. El liderazgo puede adoptar prácticas responsables y sostenibles en la implementación de políticas públicas. La efectividad de las estrategias planteadas en la discusión están relacionadas con el compromiso y liderazgo del nuevo alcalde del municipio de cantón Quero.

De acuerdo con los conceptos claves analizados para el desarrollo de esta investigación, el marketing en el sector público se concibe como una estrategia orientada a la creación de valor y el fortalecimiento de las relaciones con los ciudadanos. En este sentido, el enfoque

de Kotler y Armstrong (2012), resalta la necesidad de alinear las acciones institucionales con las expectativas de la sociedad, mientras que Hernández Garnica y Maubert Viveros (2009) destacan al marketing como una filosofía que busca satisfacer las necesidades del mercado para mejorar la calidad de vida social. De manera complementaria, Fisher y Espejo (2001) enfatizan que la mercadotecnia implica la planificación y ejecución de estrategias que permitan alcanzar objetivos tanto organizacionales, lo que en el sector público significa diseñar soluciones que favorezcan la transparencia y eficiencia.

Por otra parte, el papel de las instituciones públicas trasciende la administración de recursos. En esta línea, De La Cuétera Martínez (2021) señala que estas instituciones actúan como la estructura fundamental del Estado, siendo responsables de la implementación de políticas públicas que impactan directamente en la calidad de vida de los ciudadanos. Además, la comunicación institucional se ha reconocido como un componente clave para fortalecer la legitimidad y la confianza pública. Oliver Lalana (2011) destaca que una gestión comunicacional efectiva permite a las instituciones construir relaciones de confianza con la ciudadanía, lo que a su vez mejora la percepción pública y la eficacia de las políticas implementadas. Por ello, las instituciones públicas deben integrar herramientas de marketing para mejorar su interacción con la ciudadanía y potenciar su gestión

El liderazgo, por su parte, adquiere un rol determinante en la implementación de estrategias. Desde la perspectiva de Octavio Ruiz, el liderazgo es la actitud que impulsa la iniciativa para cambiar aquello que debe ser transformado, mientras que Herrera (2019) lo concibe como la influencia interpersonal necesaria para lograr objetivos específicos mediante la comunicación. García (2006) añade que el liderazgo moviliza a individuos o grupos hacia metas comunes, lo que es esencial para que las instituciones públicas puedan adaptarse y responder a las demandas ciudadanas.

La imagen institucional, a su vez, se configura como el resultado de un proceso comunicativo y relacional constante entre la organización y la sociedad. Joan Costa (1992) la interpreta como una construcción simbólica percibida por el público a partir de la identidad visual, comunicación y conducta de la organización, mientras que Sánchez Herrera (2003) y Capriotti (1999) coinciden en que esta imagen refleja las percepciones, creencias y actitudes del público, constituyendo un activo intangible que impacta la legitimidad de la institución. Por ende, fortalecer la imagen institucional implica un liderazgo comprometido y una adecuada gestión de marketing.

Finalmente, este enfoque integral encuentra sustento en teorías clásicas como las de Lewin (1951) quien plantea que el entorno influye en el comportamiento colectivo, y Kotter (1996)

destaca la importancia del liderazgo para impulsar transformaciones organizacionales a través de pasos estructurados que garantizan el éxito del cambio. A su vez, Burns (1978) distingue el liderazgo transformacional como aquel capaz de generar cambios duraderos y elevar la motivación colectiva. Así también al considerar el marketing en el sector público, Kotler y Lee (2007) destacan que una institución pública debe estar organizada, segmentada y contar con una comunicación persuasiva basada en la innovación y la gestión eficiente de servicios. En consecuencia, se evidencia que el liderazgo constituye la base necesaria para que el marketing pueda alcanzar su máximo potencial, beneficiando directamente a los ciudadanos que utilizan los servicios públicos y contribuyendo a la mejora continua de la gestión institucional.

MATERIALES Y MÉTODOS

En concordancia con el enfoque de la investigación, se optó por un método cuantitativo que permite recopilar datos objetivos y medibles mediante una encuesta estructurada. Esta elección facilita el análisis estadístico de las respuestas, lo que posibilita identificar patrones, relaciones y diferencias entre variables relevantes para el estudio.

El diseño adoptado es descriptivo, ya que se busca obtener información precisa y estructurada para caracterizar opiniones y comportamientos de la población seleccionada, sin intervenir directamente en su contexto ni establecer relaciones causales. La población objetivo está conformada por empleados públicos de la ciudad de San Lorenzo, en particular funcionarios de la Municipalidad, la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) y la Universidad Nacional de Asunción, sede San Lorenzo. Según los registros oficiales, la Municipalidad cuenta con aproximadamente 1,300 colaboradores, la sucursal local del DNIT con 25 funcionarios, y en la Universidad se estiman cerca de 6,100 empleados en la sede central.

Considerando que la población total involucrada es menor a 100,000, se aplicó la fórmula de muestreo finito con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, lo que resultó en una muestra representativa de 96 encuestados. La técnica seleccionada para la recolección de datos fue la encuesta digital, mediante un cuestionario estructurado enviado a los funcionarios por mensajería electrónica. Este procedimiento facilitó la distribución y el registro eficiente de las respuestas.

Finalmente, el análisis de los datos se llevó a cabo evaluando las variables planteadas en los objetivos, mediante pruebas estadísticas que permitieron validar la confiabilidad del instrumento utilizado, así como determinar el nivel de significación de los resultados obtenidos para fundamentar las conclusiones de la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se presentan y analizan los principales hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos, para lo cual se consideraron aquellas preguntas que respondan directamente a los objetivos de la investigación. Los resultados mostraron una relación causal evidente entre las variables estudiadas: marketing y liderazgo en las instituciones públicas del distrito de San Lorenzo, Paraguay durante el año 2025.

Con relación a la creencia de que el marketing del sector público contribuye a mejorar la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas se puede observar en la Tabla 1 que la mayoría de los funcionarios encuestados manifestó que el marketing aplicado en el sector público contribuyó significativamente a mejorar la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. Específicamente, el 92,9% de los participantes reconoció que el marketing generó un impacto positivo en la percepción ciudadana, evidenciando que una adecuada estrategia de marketing fortaleció la legitimidad y la imagen institucional en esta localidad.

Tabla 1. ¿Cree que el marketing del sector público contribuye a mejorar la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí, mucho	53	55,4%
Sí, en parte	36	37,5%
No, en absoluto	7	7,1%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada por estudiantes y tutores docentes de la UCPY- Filial San Lorenzo en el marco de esta investigación. Año 2025.

De manera complementaria, la tabla 2 revela un consenso casi unánime respecto a la importancia de que la implementación del marketing se realice a través de un liderazgo efectivo. El 98% de los encuestados consideró que el liderazgo jugó un papel fundamental para garantizar una comunicación eficiente entre las instituciones públicas y la ciudadanía, lo que permitió una mejor recepción y comprensión de las acciones institucionales por parte del público. Esto indica que el liderazgo no solo facilitó la integración de estrategias de marketing, sino que también potenció la efectividad de dichos procesos en el ámbito público de San Lorenzo.

Tabla 2. En su opinión, ¿Es importante la implementación del marketing a través del liderazgo para una buena comunicación entre las instituciones públicas y la ciudadanía?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	62	64.3%
Importante	32	33.9%
Poco importante	2	1.8%
Nada importante	0	0%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada por estudiantes y tutores docentes de la UCPY- Filial San Lorenzo en el marco de esta investigación. Año 2025

En conjunto, estos hallazgos confirmaron que el liderazgo actúa como un factor determinante para la correcta aplicación del marketing en las organizaciones públicas, logrando así mejorar tanto la comunicación institucional como la confianza ciudadana en el servicio público durante el año 2025 en San Lorenzo, Paraguay. Dentro de las investigaciones de proyectos previos realizadas en este trabajo se encontraron los resultados de una investigación en una provincia de Ecuador, la cual se enfocó en el marketing 3,0, que se centró en el humano y la innovación tecnológica; por ello, el liderazgo fue de la mano como una relación de compromiso y comunicación. Uno de los hallazgos destacados para este proyecto realizado en la ciudad de San Lorenzo fue que el 48% de los encuestados manifestó no tener conocimiento sobre el concepto de marketing público. A pesar de ello, se evidenció que la mayoría de las comunicaciones institucionales se efectuaron a través de páginas web (50%), lo cual reflejó un uso de las herramientas digitales como canales de acercamiento entre la institución y el ciudadano. Asimismo, un 61% de los participantes indicó que las instituciones contaron con estrategias de marketing orientadas a mejorar su imagen institucional, lo cual reflejó que la imagen estuvo directamente relacionada con el líder de turno. Al comparar estos resultados con los estudios realizados en una provincia ecuatoriana, se observó una tendencia común, la cual reflejó que la imagen institucional solía depender más del liderazgo que de una estrategia de marketing estructurada. Este hallazgo coincidió con lo propuesto por Philip Kotler, quien sugirió que las instituciones públicas debían contar con departamentos de marketing especializados para mejorar su vínculo con los ciudadanos.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de la investigación evidencian que, en el contexto del sector público, el liderazgo continúa siendo percibido como el principal motor de la imagen institucional, dejando en segundo plano el rol estratégico que puede desempeñar el marketing. Esta visión limitada del marketing público impide una gestión sostenible de la comunicación y la imagen institucional, ya que depende de los estilos personales de los líderes y no de una estructura organizacional formalizada. A pesar de que muchas instituciones reconocen la importancia de proyectar una buena imagen, la falta de conocimiento sobre el marketing público y la ausencia de departamentos especializados en esta área limitan su efectividad. Por lo cual es recomendable implementar departamentos de marketing y capacitar a los funcionarios de las instituciones públicas para dar una buena imagen, prestigio y un buen liderazgo frente al ciudadano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editorial Ariel.
- Costa, J. (1992). Identidad corporativa y estrategia de empresa: 25 casos prácticos. Barcelona: CEAC.
- De la Cuétara Martínez, J. M. (2021). Las instituciones públicas: Una mirada a la armazón del Estado. Hay Derecho. Recuperado de: <https://www.hayderecho.com/wp-content/uploads/2021/05/Las-instituciones-publicas.pdf>
- Dirección Nacional de Ingresos de Tributarios. (2024, 01 31). Nómina de Funcionarios enero 2024. Dirección Nacional de Ingresos de Tributarios. Recuperado de: <https://www.dnit.gov.py/web/portal-institucional/remuneracion-del-personal>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). Mercadotecnia (Cuarta Edición ed.). McGraw-Hill. Garcia, A. (2006). Liderazgo directivo.
- García, C. (2006). Liderazgo y gestión organizacional. Editorial Universitaria.
- Herrera, L. (2019). El liderazgo transformacional en las organizaciones públicas. Editorial Trillas.
- Hernández Garnica, C., & Maubert Viveros., C. A. (2009). Fundamentos de Marketing. Pearson Educación.
- Kotter, J. (1996). Liderando el Cambio. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Fundamentos de marketing (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2013). Marketing 3.0: Del producto y los consumidores al espíritu humano. LID Editorial Empresarial.
- Lewin, K. (1951). Teoría de Campo en las Ciencias Sociales. Harper y Row.
- Mac Gregor Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Harper y Row.
- Municipalidad de San Lorenzo. (2025, Abril 30). Nómina Completa. Municipalidad de San Lorenzo. Recuperado de: <https://www.sanlo.gov.py/index.php/transparencia/nomina-completa>
- Oliver Lalana, D. (2011). Legitimidad a través de la comunicación. Editorial Comares.

- Philip, K., & Lee, N. (2007). *Marketing en el Sector Público*. Wharton School Publishing.
- Ruiz, O. (2017). Liderazgo. Editorial Alfil. Recuperado de: <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-autonoma-del-estado-de-morelos/literatura-clasica-f/liderazgo-lectura/103767274>
- Sánchez Herrera, J. (2009). Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial. ESIC Editorial.
- Universidad Nacional de Asunción. (2022, 01 01). UNA en Cifras 2022. Universidad Nacional de Asunción. Recuperado de: https://www.una.py/wp-content/uploads/2023/04/UNA_EN_CIFRAS_2022.pdf
- Velasco Salinas, J. (2023). Influencia de las estrategias de marketing 3.0 en el liderazgo gerencial de la municipalidad de Quero. Repositorio Institucional UTA. Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/025a6dc4-97bf-47fb-9d89-789ac5eccc5/content>