

# Agenda de Gobierno: política y marketing gubernamental

## Governmental Agenda: Policy and Governmental Marketing

DOI <https://doi.org/10.53689/ea.v15i2.212>

**Gustavo Adolfo Pérez Rojas<sup>1</sup>**  
([gustavo.perez@politicas.unam.mx](mailto:gustavo.perez@politicas.unam.mx))

Recibido 30/08/2023  
Aceptado 24/11/2023

### RESUMEN

A través de este trabajo se aporta una crítica en relación a la configuración de la agenda gubernamental. En primer lugar, se examina la naturaleza de los temas y los resultados anticipados. Luego se destaca la discrepancia entre la perspectiva científica del proceso de inclusión de temas en la agenda y la perspectiva práctica de los grupos con influencia política. Finalmente, se enfatiza la necesidad de optimizar la toma de decisiones y enfocar los aspectos estratégicos del gobierno a través de la diferenciación de distintos tipos de problemas a los que se enfrenta la administración pública.

### PALABRAS CLAVE

Agenda de gobierno, políticas públicas, marketing gubernamental, valor público, resultados

### ABSTRACT

This work provides a critique regarding the configuration of the governmental agenda. Firstly, the nature of issues and anticipated outcomes is examined. Then, the discrepancy between the scientific perspective of the agenda-setting process and the practical perspective of politically influential groups is highlighted. Finally, the need to enhance decision-making efficiency and focus on strategic aspects of governance is emphasized through the differentiation of various challenges public administration faces.

### KEYWORDS

Governmental agenda, public policies, governmental marketing, public value, outcomes

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencia Política por la Universidad de Santiago de Compostela, MA en Recursos Humanos y Consultoría por la Universidad de Lancaster. Profesor en la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Nacional de Administración Pública. <https://orcid.org/0000-0002-0486-7088>

## INTRODUCCIÓN

Según Luis F. Aguilar (2017 [1993], p. 23), el rol del Estado se ha concebido como la entidad encargada de abordar los problemas que no pueden resolverse dentro de las relaciones privadas. No obstante, Estado no es sinónimo de gobierno, sino que implica una dimensión deliberativa entre las subunidades sociales (política) y una ejecutora (instituciones públicas). Estas instituciones desempeñan la función de proporcionar directrices que generan certeza en las interacciones sociales, promoviendo un cierto grado de orden y estabilidad (Huerta et al., 2023, p.84).

En palabras de Merino (2000, p. 121), la aparición de las políticas públicas ha brindado a la administración pública un enfoque de estudio claro, manteniendo su relación inherente con la ciencia política para “vincular las estructuras formales con las prácticas reales”. Aunque se cuente con normativas e instituciones adecuadas, la obtención de resultados significativos para la población marca una diferencia sustancial entre la visión legal de la administración del siglo XIX y la gerencia pública de la segunda mitad del siglo XX.

Tal como expresó Arellano Gault (citado en Merino et al., 2013 [2010], p. 69), la sociedad experimenta una “esquizofrenia social” en la cual se tiende a regular en exceso las instituciones debido a la percepción de que la sociedad pidió el control de sus “máquinas sociales”. La confianza en las instituciones democráticas ha ido en declive desde la década de 1970 (cfr. Crozier, Huntington y Watanuki, 1975; Offe, 1984; Benavente y Cirino, 2005; Levitsky y Ziblatt, 2021 [2018]). La desilusión con la democracia se origina en gran medida en la escasa percepción de resultados tangibles. Este trabajo busca cuestionar las concepciones examinadas acerca de cómo se configura tanto la agenda de gobierno como la búsqueda de resultados en las políticas públicas.

En la primera sección se aborda el cambio que ha experimentado la administración pública hacia la consecución de resultados. Esto nos lleva a plantearnos la pregunta fundamental: ¿qué tipo de resultados se persiguen? Esta cuestión conduce a una reflexión sobre el proceso de conformación de la agenda gubernamental. En la segunda parte se plantea la lógica seguida por los temas o problemas para adquirir prominencia en la agenda, aunque esta situación se complica al considerar que la política está influenciada por intereses e ideologías entre los responsables de la formulación de políticas públicas. En la tercera sección se describe cómo se distribuyen los temas y problemas para orientar el trabajo de los tomadores de decisiones y del personal especializado, buscando obtener resultados de alto valor para la sociedad.

## ENTRE EL VALOR PÚBLICO Y LA BÚSQUEDA DE RESULTADOS

El cambio en la orientación de la administración pública hacia la obtención de resultados mediante las políticas públicas nos lleva a plantearnos una pregunta fundamental: ¿a qué resultados nos referimos? Es decir, ¿qué resultados son los que la sociedad busca y valora? En 2022, Luis F. Aguilar observaba que en la actualidad es posible que un gobierno cuente con un alto nivel de legitimidad, sin que esto necesariamente se traduzca en la entrega de resultados. Es plausible que un gobierno posea confianza, solidaridad, reciprocidad, cooperación, normas y redes sociales – en resumen, un extenso capital social–, pero que no necesariamente sea capaz de orientar eficazmente hacia el logro de objetivos de desarrollo (Martínez y Altamirano, 2022, p. 157).

En América Latina, de acuerdo con Valencia, Agudelo y Álvarez (citados en Betancuret al., 2023 [2008], p. 190), hubo una evolución en aquellos resultados que devinieron de las políticas públicas. Por ejemplo, los análisis en la década de los sesenta del siglo pasado gravitaron en aquellos cursos de acción implementados desde el estado de bienestar. Una década después se focalizó en el análisis comparativo de los modelos del estado de bienestar que se establecieron en la región y en la incapacidad de los poderes públicos para formular políticas autónomas. Para los años ochenta, el centro de estudio se orientó en las agendas gubernamentales, sus actores, y los debates sobre el modelo de desarrollo y el papel del Estado.

Es a partir de la década de los noventa que los modelos de evaluación en el diseño de políticas públicas y sus resultados tuvieron un encuadre desde las coordenadas de la democracia participativa y la racionalización de la gestión pública asociada a la atrofia estatal en sus imperativos históricos. En suma, los estudios sobre políticas públicas y sus resultados en América Latina están asociado al quehacer del Estado frente a las coyunturas histórico-políticas de la región (Betancur, Bidegan y Martínez (2023, p.190).

Aunado a esto, se sostenía que la acumulación de capital social y la legitimidad eran precursores de la obtención de resultados. Sin embargo, esta noción se ha visto socavada con la alternancia de gobiernos de partido hegemónico y populismos en los sistemas democráticos latinoamericanos imperfectos, un fenómeno que O'Donnell et al., 1993 [1986]; Lijphart, 2000 [1999]; y Sartori, 2003 [1987] ya habían anticipado. En la actualidad, si bien un gobierno puede ser vistoso y entusiasta en su

discurso, si no es “performativo”, es decir, que no logra resultados, no se considera verdaderamente como un gobierno (Aguilar, 2022).

Para abordar este tema conviene comenzar discutiendo lo que “debería ser”. El concepto de valor público planteado por Moore (citado en CLAD, 2007, p. 162) establece un vínculo esencial con la formulación de una agenda de políticas públicas efectivas. La construcción de dicha agenda, informada y orientada a proveer valor público, involucra identificar problemas sociales relevantes y buscar soluciones que conlleven cambios tangibles en beneficio de la sociedad. Al considerar el valor público en la toma de decisiones gubernamentales, no sólo se enriquece el proceso, sino que también se orientan las acciones y prioridades que dan forma a la agenda de políticas públicas en pro del bienestar comunitario.

En lo que respecta a la implementación práctica, la entrada de temas en la agenda debería basarse en el diagnóstico del valor público, es decir, en las preocupaciones profundas de la población, seguido por el diseño de indicadores de eficiencia. En términos ideales, la agenda gubernamental debería centrarse en proporcionar respuestas a los problemas de mayor relevancia para la sociedad, independientemente de la afiliación política del gobernante. Como sostiene Aguilar (2017 [1993], 19), no es casualidad que los politólogos se hayan encargado de discutir la agenda, los administradores se han enfocado en la implementación, mientras que los economistas se han dedicado a la racionalización de las opciones. En teoría todo asunto público debe ser una mezcla balanceada de racionalidad y negociación, eso sería el “deber ser”.

En un enfoque distinto, abordemos “lo que es”. La realidad política conlleva la interacción entre los problemas sociales y las aspiraciones ideológicas y programáticas de las fuerzas políticas que compiten y asumen el poder, incluso influyendo las propias peculiaridades y psicopatologías de cada líder político (Lasswell, 1963 [1930]). Según Gil Villegas (2000 [1993], p. 55 y 56) y Pardo (2016), es imposible separar la administración pública de la política y, por lo tanto, de las ideologías y motivaciones subyacentes. Esto engendra una agenda de gobierno que suele ser una mezcla de los problemas de la sociedad, los intereses de diferentes sectores de la población, los intereses del líder y la fuerza política que ocupa el poder. Entonces, en la realidad, las negociaciones no se hacen entre sofisticados politólogos, la ejecución a veces no la implementan los administradores, y los economistas a veces no participan en la racionalización y evaluación de las opciones.

Finalmente, como señala Aguilar (2022), la historia de fracasos políticos nos revela que los políticos pueden

ascender al poder con propuestas y planes poco realistas. Estos problemas se manifiestan una vez que asumen el cargo y descubren que los resultados no se materializan, pues posiblemente sus postulados se basaron en expectativas fantásticas. De ahí que la forma más eficaz para elaborar una agenda gubernamental sea incorporar desde el inicio – durante la campaña– los resultados que se vislumbran o pretenden lograr una vez en el poder, y no después ni en medio del mandato. Esto es crucial.

La consideración anticipada de resultados nos impulsa a contemplar y reflexionar sobre los criterios de evaluación de las políticas públicas. La propia campaña política supone una oferta de valor específica diseñada para competir con otras opciones, de eso se trata la democracia. Por tanto, una estrategia práctica podría ser aplicar al menos dos de los criterios de evaluación del modelo de Zall y Rist (en Lara y De la Rosa, 2004) desde la etapa de diseño de la campaña y la transición administrativa, ya que estos se relacionan directamente con la generación de valor percibido: 1) relevancia, que implica los objetivos valorados positivamente por el público y los grupos interesados; y 2) coherencia, que cuestiona en qué medida los resultados positivos solucionan el problema.

En vista de lo anterior, resulta esencial seleccionar cuidadosamente los problemas en los que el gobierno se enfocará para brindar soluciones, desde el diseño mismo de la campaña política. Establecer indicadores básicos hacia la consecución de resultados, como sugiere Salcedo (2011, p. 82) y Angulo y Villanueva (2022, p. 33), obliga a las entidades a establecer metas realistas y a comprometerse con su logro. Un gobierno que oferta y no da resultados es tan malo como un gobierno que genera resultados pero no sabe cómo comunicarlos. Por eso, se insiste que la agenda de gobierno tiene que partir de la realidad política, con sus intereses e ideologías inherentes a su *praxis*. Dicho de otra manera, es imposible ejercer en una oficina gubernamental –en el contexto de la democracia– pensando que el quehacer administrativo está libre de valores ideológicos. A esta conclusión ya había llegado Ronald Heifetz (1999 [1994]) al asegurar que el liderazgo en general no puede concebirse como un concepto libre de valores, como se ha intentado mostrar en el plano académico.

## MARKETING GUBERNAMENTAL EN LA COMPOSICIÓN DE LA AGENDA

La norma general en la administración pública es que el tiempo disponible para obtener resultados es limitado porque los períodos administrativos están

legislados en todas las naciones de corte democrático. Contar con una planificación gubernamental ayuda a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de inicio. Majone (1997, p. 55) destaca que la toma de decisiones inteligente o racional en el diseño de políticas solamente es posible cuando se precede con un análisis sistemático de las alternativas y sus consecuencias. Por eso, el análisis de los problemas debe llevarse a cabo antes de asumir responsabilidades, ya que no existe un “momento ideal” posterior para hacerlo.

En términos de la priorización para los gobernantes, la formación de la agenda se refiere al proceso mediante el cual ciertos problemas o cuestiones captan la seria y activa atención del gobierno como posibles asuntos de política pública (Elder y Cobb citados en Aguilar, ed., 2017 [1993]: 77). De acuerdo con Aguilar (comp, 2018 [2010]: 53), la aspiración por lograr la eficacia gubernamental radica en lograr la correspondencia causal entre la elección libre y democrática de los ciudadanos, y las acciones resultantes del gobierno elegido.

En otras palabras, la eficacia gubernamental se relaciona con la coherencia entre las promesas y las acciones de la oferta política. Esto plantea una cuestión delicada, ya que implica que los políticos o partidos no necesariamente deben ofrecer lo que realmente necesita la sociedad y, aún así, pueden ser percibidos como eficaces una vez en el poder. Mucha atención a lo anterior. Este enfoque pone de manifiesto que la construcción de la agenda gubernamental no siempre se basa en un análisis científico del “deber ser”.

Identifiquemos los distintos tipos de agenda. Según Casar y Maldonado (2008, p. 10), existen: 1) agenda pública, que abarca los temas que la sociedad busca posicionar para captar la atención de los representantes; 2) agenda política, que incluye los temas que adquieren prioridad en el debate entre los actores políticos; y 3) agenda gubernamental, que se compone de las prioridades que el gobierno considera necesario abordar y materializar a través de proyectos. Esta perspectiva revela la existencia de un proceso de filtrado invisible para que los temas formen parte de la agenda gubernamental, lo cual depende de la importancia que adquieran en la fase intermedia del proceso, específicamente en la discusión de la agenda política.

Desde este punto de vista, dos momentos permiten la incorporación de temas o problemas a la agenda política del gobierno: a) la fase inicial de diseño e introducción de la agenda y b) los *inputs*, *issues* o asuntos que se van incorporando ya sobre el período de gobierno. Evidentemente, este segundo momento se relaciona con la perspectiva sistémica de Easton (1989 [1965], p. 157).

En el primer momento, la creación de la agenda debería comenzar desde la etapa de diseño de la campaña política. No obstante, circunstancias particulares pueden impedirlo, lo que lleva a que la primera agenda se genere durante la transición gubernamental o en los primeros días en el poder. Comprender la importancia de esta etapa en la formación de la agenda es esencial para determinar la lógica gubernamental en el período correspondiente. Por increíble que parezca, en el contexto latinoamericano aún existen gobiernos que inician su administración sin ninguna planificación realista.

Uno de los grandes textos politológicos –con escasos diez años desde su publicación– que da cuenta de la escasa cultura cívica de la región latinoamericana es el trabajo de Stokes, Dunning y Nazareno (2013). En dicha investigación se demuestra cómo en contextos de precariedad como el brasileño, el argentino y el mexicano, los políticos no parten de ofertas políticas estructuradas, sino que llegan al cinismo de intercambiar apoyo político por dinero, dádivas en especie, o la inscripción en subvenciones y ayudas sociales. Estas condiciones de pobreza extrema impiden discernir la construcción de agendas legítimas, pues muchas veces la sociedad es prácticamente sobornada para que sus necesidades no escalen y sean paliadas con estas prácticas éticamente reprobables. En tal escenario, la construcción de la agenda rompe completamente con el ideal de un diagnóstico sofisticado, ni siquiera por razones ideológicas o de aspiraciones instintivas de lo que puede convenir a la sociedad; sino que privilegia el intercambio directo.

Stokes, Dunning y Nazareno (2013) evidencian que en naciones con un desarrollo económico en las que las necesidades básicas están cubiertas –según la pirámide de Maslow– los políticos no pueden comprar el apoyo, ya que, paradójicamente, el valor participativo aumenta: exigen a sus políticos ofertas más estructuradas y de largo alcance. En las realidades de los Estados desarrollados, las agendas suelen ser más escrutadas por los ciudadanos y por las diferentes instituciones encargadas de la labor de auditoría o transparencia gubernamental, por lo que la mayoría de las ofertas políticas de inicio suelen ser mucho menos estrafalarias que en contextos con un bajo nivel institucional. No se trata de que sean menos creativos en las naciones desarrolladas, lo que ocurre es que han aprendido que la improvisación suele representar costos altos en las transacciones, según North (1990).

¿Cuándo se pueden ejecutar cambios de alto impacto en la agenda? La mayoría de los académicos que han estudiado los aportes de Kingdon (1984, pp. 193-204) en la construcción de agendas públicas se centran en los elementos a considerar para su integración.

Sin embargo, uno de los aportes más significativos en su trabajo es la explicación de las “ventanas de oportunidad”. Este concepto funcionalista va de la mano con las observaciones de Kurt Lewin (1999 [1948]), quien describe momentos de oportunidad en los que es posible introducir cambios sistémicos; aunque, una vez que se cierra esta ventana, el proceso se enfría y resulta prácticamente imposible empujar cambios sustanciales.

Al inicio de los períodos administrativos y legislativos, los actores políticos muestran disposición para implementar cambios y discutir sobre ellos. No obstante, a medida que avanzan las interacciones, los nuevos funcionarios o legisladores empiezan a conocerse, comprenden sus propias motivaciones y surgen desacuerdos. Por lo tanto, la motivación para generar cambios profundos o proyectos que requieren inversiones significativas disminuye drásticamente.

En el segundo momento, es decir, ya sobre la marcha del período legislativo o administrativo, los problemas, conflictos y demandas sociales que no entraron en agenda durante la ventana de oportunidad persisten. Como mencionan Casar y Maldonado (2008), cuando un tema asciende en la discusión, puede pasar de ser una cuestión de la agenda pública a un tema de debate político y, finalmente, formar parte de la agenda gubernamental para su atención. La evaluación de un tema o problema por parte de los actores políticos y los tomadores de decisiones depende en gran medida de su impacto en el programa gubernamental y la capacidad administrativa para abordarlo (Weiss citado en Maldonado y Pérez Yarahúan, 2015, p. 22).

Esta situación nos brinda una nueva perspectiva, ya que un problema que puede ser de suma importancia para un grupo social específico podría no ser relevante para la fuerza política en el poder en ese momento. Por esta razón, en investigaciones recientes sobre la implementación del marketing gubernamental se reconoce la noción de que, por un lado, existen las necesidades variadas de diversos grupos sociales y, por otro, están los intereses del grupo político en el cargo. La existencia de objetivos políticos por encima de los problemas profundos de la sociedad es real y casi inevitable. En obras como las de Eshuis y Kiljn (2012) y Pérez Rojas (2022) se aclara que las intenciones de los políticos están presentes, lo que resalta la importancia de que la agenda de marketing gubernamental sea transparente. Esto permite que los gobiernos sean percibidos como eficaces y congruentes, al alinear lo que prometieron durante la campaña electoral con lo que realmente están logrando como resultados.

En estos trabajos se señala que, cuando un político es transparente con sus objetivos desde el principio, la población puede entender la lógica y el enfoque

de la administración. En este punto, se observa que ciertos grupos sociales tienen una mayor capacidad para influir en la agenda gubernamental. Sin embargo, el dilema surge, según Pérez Rojas (2022), cuando los políticos confunden la agenda de *marketing político* (relacionada con la competencia electoral) con la agenda de *marketing gubernamental*. Estos políticos tienden a pensar que el gobierno se trata principalmente de enaltecer la figura del líder y su popularidad, en lugar de centrarse en los ciudadanos y sus problemas. Esta confusión resulta en una disonancia cognitiva en el ámbito político, ya que los líderes que caen en este dilema ficticio tienden a cerrar las vías de comunicación ante la crítica, en lugar de adaptar su enfoque para abordar las necesidades de estos grupos interesados. No hay nada más molesto para el ciudadano que observar el rostro de un político tapizando el espacio público mientras se percibe que éste no entrega los resultados que ofreció en un principio.

La interrogante emerge: ¿puede la política pública formar parte de una estrategia de marketing gubernamental? En efecto, puede hacerlo. Marsh y Fawcett (citados en Lees-Marshment, 2014 [2012], p. 335) enfatizan que, en el paradigma político posmoderno actual, los profesionales de políticas públicas no deben dar por sentado que la gente aceptará automáticamente el predominio de ciertas políticas debido a estrategias de mera publicidad. Por lo tanto, en el proceso de gobernanza es fundamental que el gobierno mantenga una interacción constante tanto en la definición como en la ejecución de la agenda política. A raíz de los avances tecnológicos, es inviable excluir a los sectores que se sienten desfavorecidos por el gobierno de la conversación. Este nuevo conjunto de estudios académicos centrados en la comunicación de las políticas públicas resalta que, aunque los gobiernos puedan beneficiarse al enfocarse en definir sus “tres o cinco temas prioritarios”, no significa que puedan permitirse obviar la atención de los temas que no resultan estratégicos en términos mediáticos.

En resumen, el marketing gubernamental propone que el interés político no puede estar desconectado de los problemas sensibles y reales de la sociedad. El marketing gubernamental se preocupa por generar relaciones de valor entre el ciudadano y el gobierno, mientras que el marketing político está enfocado en ganar elecciones. Cuando el gobernante asume el poder no puede seguir utilizando estrategias de competencia electoral, tiene que enfocarse en gobernar partiendo de su agenda programática, pero siendo lo suficientemente flexible para abordar los nuevos *inputs* de una manera que beneficie la imagen del gobierno y que, sobre todo, construya resultados. Maquiavelo es contundente en este sentido, las personas pueden tolerar a casi cualquier

gobernante, menos al que se hace despreciable por “ligero, pusilánime e irresoluto” (2001 [1532], pp. 121 y 122). Actualmente, el político se vuelve odioso cuando el gobierno gira alrededor del personaje y no sobre su trabajo ni los resultados esperados.

## ENTRE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE

“En Washington, la urgencia desplaza a lo importante. Las demandas a corto plazo sobre los niveles directivos principales son abrumadoras” (Bruce Adams en Bozeman, 1998 [1987], p. 60). Esta afirmación tiene como propósito refutar la noción de que los funcionarios de alto nivel trabajan menos con respecto a los demás empleados. Según Bozeman, uno de los factores que acelera el ritmo en la administración pública es la constante exposición a la que se someten los servidores públicos, a la crítica generada por la mediatización y a las presiones socioeconómicas.

Aunque en un escenario ideal, los niveles gerenciales gubernamentales deberían centrarse en la gestión estratégica de proyectos de gran impacto, la realidad de la administración pública es abrumadora debido a la continua aparición de solicitudes y desafíos. Todos los días ocurre algo en la sociedad que puede alterar el curso y eficiencia de las políticas públicas.

Siguiendo la perspectiva de Gawande (2009, p. 49), se identifican tres categorías de problemas presentes en todas las actividades humanas: problemas simples, complicados y complejos. Los problemas simples son comparables a la elaboración de una tarta, siguiendo una receta, mezclando los ingredientes y horneando. Por otro lado, los problemas complicados demandan la colaboración de diversos individuos, como la fabricación de un automóvil o una nave espacial. A través de una receta precisa, se puede lograr un resultado y funcionamiento consistentes, una y otra vez. En contraste, los problemas complejos se relacionan con las conductas humanas, que suelen ser impredecibles; por ejemplo, al educar a un niño se pueden aplicar los mismos métodos en otros niños y obtener resultados considerablemente distintos.

Las políticas públicas deben abordar tanto problemas complicados como complejos, mientras que la administración debe ocuparse de los problemas simples. A largo plazo, con especialización, una buena implementación de la política pública debería convertir los grandes problemas en tareas sencillas de resolver.

Un enfoque que ha sido resaltado por la nueva gestión pública para mejorar la atención de los problemas es el principio de eficiencia (Hood, 1991; Andrews en Christensen y Lægheid, 2011). Paradójicamente, para lograr eficiencia en la administración pública, es necesario invertir recursos significativos en la

sistematización de los problemas simples o demandas comunes, lo cual resulta en soluciones costosas a corto plazo, pero proporcionalmente más económicas a largo plazo. Esto facilita que los niveles de mandos medios y altos puedan enfocarse en abordar los problemas complicados y complejos. Dicho de otra manera, el óptimo buscado radica en que los gerentes se dediquen a pensar y anticipar los escenarios complejos, en diseñar estrategias, y no en resolver problemas administrativos cotidianos.

En relación a la cuestión de cómo distinguir y asignar responsabilidades en la elaboración y modificación de la agenda gubernamental, se destaca el enfoque de Michael Porter (1998 [1985]), quien establece con claridad que el objetivo primordial de cualquier organización es generar valor. Para lograr una perspectiva efectiva, la organización debe ser capaz de diferenciar entre el “núcleo del negocio”, que son los productos o servicios más cruciales, y los “productos o servicios cotidianos” de menor impacto. Esta metodología ha sido aplicada en diversos trabajos académicos para demostrar su pertinencia en tareas específicas en instituciones tanto públicas como privadas.

El proceso de aclarar entre los “servicios estrella” y los “servicios cotidianos” puede contribuir a una ejecución optimizada de la agenda de políticas públicas. En primer lugar, es necesario separar los “servicios cotidianos” que comprenden las actividades simples en cualquier administración pública, como procesos y trámites repetitivos, los cuales deben simplificarse y automatizarse utilizando tecnología. En segundo lugar, es crucial especificar cuáles son los “servicios estrella”, que abarcan las actividades más complejas pero que generan un mayor valor para los ciudadanos; ya que estos deben alinearse con la estrategia de marca e impacto del gobierno.

Sin embargo, a pesar de que el concepto sea fácil de entender, la implementación no resulta igual de sencilla en la administración pública. De acuerdo con Martínez Puón (2022), uno de los principales desafíos a los que se enfrentan la mayoría de las administraciones en el contexto latinoamericano está relacionado con la falta de continuidad de los servidores públicos en posiciones intermedias, debido a las deficiencias en el servicio profesional de carrera. Por lo tanto, muchos de los esfuerzos realizados para efficientizar tareas repetitivas a menudo quedan en el olvido cuando se produce un cambio de administración en intervalos regulares. La razón subyacente radica en que las tareas que la administración en funciones considera como “servicios estrella” podrían considerarse como procesos de bajo valor para la nueva administración, ya que no se alinean con su agenda inicial.

## CONCLUSIONES

Primera conclusión, académicamente se ha sostenido la noción de que la sociedad otorga legitimidad cuando se logran resultados, pero esta creencia ha sido refutada por Aguilar (2022). Hay gobiernos carismáticos con mucho apoyo aunque tengan pobres resultados, por lo que resulta crucial abordar desde el inicio la cuestión: ¿qué resultados se persiguen? En este aspecto, la oferta política y la habilidad para comprender las auténticas y arraigadas necesidades de la población juegan un rol fundamental. El enfoque en el rendimiento debe estar presente desde el inicio en la formulación de la oferta política y su agenda.

Segunda, al abordar una agenda gubernamental, es esencial considerar que su construcción consta de dos etapas: 1) la creación de la agenda y los primeros días o meses de su implementación, que engloba las “ventanas de oportunidad”; y 2) lo que acontece durante su ejecución, cuando surgen nuevos temas que se enfrentan al tamiz de los intereses del grupo político en el poder. Es válido adoptar una perspectiva de marketing gubernamental, pues el objetivo político debe congeniar con los temas de interés y primacía en la sociedad. Lo que debe quedar fuera del ejercicio de gobierno, es continuar con la misma estrategia con la que se llegó al poder, porque el marketing político de competencia electoral es inoperante una vez que ya se ganó el cargo público. Como se ha visto, en el contexto latinoamericano existen limitantes en cuanto a la construcción de agendas legítimas por las prácticas del clientelismo sistemático.

Tercera, el enfoque más efectivo para optimizar la agenda gubernamental radica en la habilidad de los equipos directivos para diferenciar y sistematizar las tareas rutinarias y sencillas, en contraste con los asuntos estratégicos o de elevado valor. Cuando las administraciones no invierten en la sistematización, pierden el rumbo en lo referente a los temas cruciales que fomentan la percepción de progreso y logro de resultados. En resumen, el marketing gubernamental implica, en efecto, que el gobierno representa una marca política que sólo adquiere valor si entrega resultados en dos ámbitos: 1) en la actuación estratégica de los problemas complicados y complejos; y 2) en la optimización de los problemas o servicios cotidianos administrativos. En la práctica, sigue existiendo una confusión entre el marketing político (de competencia electoral, que representa a un segmento de la sociedad), frente al marketing gubernamental que implica el ejercicio del poder para todos los gobernados. El marketing gubernamental es más que publicidad, es una filosofía de dirección (véase Kotler y Armstrong, 2010).

## REFERENCIAS

- Aguilar, L. F., (1993). *Problemas públicos y agenda de gobierno (3ª ed. 2017)*. M. A. Porrúa.
- Aguilar, L. F. (2022). *Acerca del gobierno, propuesta de teoría*. CLAD y Tirant Lo Blanch.
- Aguilar, L. F. (Comp.). (2010). *Política Pública (Ed. 2018)*. Siglo XXI-BBAP.
- Angulo, P. y Villanueva, D. (2022). *Control, evaluación y auditoría del desempeño en México*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Benavente, A. y Cirino, J. A. (2005). *La democracia defraudada*. Grito Sagrado.
- Betancur, N. Bidegain, G., y Martínez, R. (2023). El estudio de las políticas públicas desde la Ciencia Política: Miradas latinoamericanas. *Revista Gestión y Política Pública*, XXXII (2), 187-226. <https://doi.org/10.60583/gyp.v32i2.8127>
- De la Boétie, E. (2003). *Discurso de la servidumbre voluntaria/Escritos políticos*. Sexto piso. (Obra original publicada en 1577) Bozeman, B. (1998 [1987]). *Todas las organizaciones son públicas*. FCE.
- Casar, M. A., y Maldonado, C. (2008). *Formación de agenda y procesos de toma de decisiones: Una aproximación desde la ciencia política*. CIDE.
- Christensen T. & Lægreid, P. (Eds.). (2011). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate.
- CLAD. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*, (39), 149-210.
- Crozier, M., Huntington, S. P. & Watanuki, J. (1975). *The crisis of democracy*. New York University Press.
- Easton, D. (1989 [1965]). *Esquema para el análisis político*. Amorrortu.
- Eshuis, J. & Klijn, E. H. (2012). *Branding in governance and public management*. Routledge.
- Gawande, A. (2009). *The checklist manifesto*. Picador.
- Gil Villegas, F. (2000 [1993]). Los fundamentos políticos de la teoría de la administración pública. En J. L. Méndez, *Lecturas básicas de administración y políticas públicas*. El Colegio de México.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huerta, J.A., Martínez, J. F. y Riquelme, G. M. L. (2023). La configuración del consejo de ciencia, tecnología e innovación de Hidalgo. Un modelo administrativo-organizacional emergente en el diseño institucional para la gestión de la CTI en México. En G. Martínez Prats y F. Silva, *Estudios administrativos y sociales: Una visión transversal*. Tirant lo Blanch.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies*. Harper Collins.
- Kotler, P. & Armstrong, G. M. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson Education India.
- Lara, M., y De la Rosa, J. J. (Coords.). (2017). *Análisis y evaluación de políticas públicas en México*. UAM, Unidad Lerma. Lasswell, H. D. (1963/1930). *Psicopatología y política*. Paidós. (Obra original publicada en 1930) Lees-Marshment, J. (Ed.). (2014 [2012]). *Routledge Handbook of Political Marketing*. Routledge.
- Levitsky, S., y Ziblatt, D. (2021 [2018]). *Cómo mueren las democracias*. Ariel.
- Lewin, K. (1999). Group decision and social change. .En M. Gold (Ed.), *The Complete Social Scientist: A Kurt Lewin reader* (pp. 265 -284). American Psychological Association.
- Lijphart, A. (2000 [1999]). *Modelos de democracia*. Ariel.
- Majone, G. (1997). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. FCE. Maldonado, C.

y Pérez Yarahuán, G. (Comps.). (2015). *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. Centro de Investigación y Docencia Económicas: Centro CLEAR para América Latina.

Maquiavelo, N. (2001). *El príncipe*. Colofón. (Obra original publicada en 1532)

Martínez, A. y Altamirano, M. (2022). Intervención de políticas mexicanas de atención a la pobreza en el desarrollo del capital social. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(S5), 152-166. [10.33975/riuq.vol34nS5.1093](https://doi.org/10.33975/riuq.vol34nS5.1093)

Martínez Puón, R. (2022). *La vuelta del Estado con una administración pública de calidad institucional*. Tirant lo Blanch.

Merino, M. (2000). De una disciplina sin objeto de estudio, a un objeto de estudio sin disciplina. Administración y políticas públicas desde una perspectiva nacional. En J. L. Méndez (Comp.), *Lecturas básicas de administración y políticas públicas*, El Colegio de México.

Merino, M., Cejudo, G., Arellano, D., Bracho, T., Casar M. A., Gil-García, J.R., Maldonado, C., Mariscal, J., Santibañez, L., y Sour, L. (2010). *Problemas, decisiones y soluciones: Enfoques de política pública* (Ed. 2013). FCE - CIDE.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

O'Donnell, G., Schmitter, P. C., & Whitehead, L. (1986). *Transitions from authoritarian rule: Latin America* (Ed. 1993). John Hopkins University Press.

Pardo, M. del C. (2016). *Una introducción a la administración pública*. El Colegio de México.

Offe, K. (1984). *Contradictions of the Welfare State*. John Kane MIT Press.

Pérez Rojas, G. A. (2022). Mercadotecnia gubernamental: un concepto de la administración pública. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*. 34(S5), 260-274.. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34nS5.1124>

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. (Obra original publicada en 1985) Roth Deubel, A-N. (2018). *Políticas públicas*. Aurora. (Obra original publicada en 2002).

Salcedo, R., comp. (2011). Evaluación de políticas públicas. Siglo XXI. Sartori, G. (2003 [1987]). *¿Qué es la democracia?* Taurus.

Stokes, S. C., Dunning, T., & Nazareno, M. (2013). *Brokers, voters, and clientelism: The puzzle of distributive politics*. Cambridge University Press.