



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: XI

Número: Edición Especial.

Artículo no.:60

Período: Diciembre, 2023

TÍTULO: Marca gobierno: de la campaña política a la oficina gubernamental.

AUTOR:

1. Dr. Gustavo Adolfo Pérez Rojas.

RESUMEN: Se describe la problemática que implica el tiempo en la Administración Pública, un recurso limitado para buscar el posicionamiento de los objetivos de una marca gobierno. El marketing gubernamental resulta mejor herramienta que la propaganda en contextos democráticos, pues privilegia la competitividad en vez del adoctrinamiento. Una clave para la creación de una buena imagen de gobierno radica en la definición de una narrativa y un brief de marketing gubernamental, que pueda ser usado como herramienta estratégica de la oficina de comunicación social del nuevo gobierno.

PALABRAS CLAVES: administración pública, marketing gubernamental, agenda, comunicación social.

TITLE: Government brand: from the political campaign to the government office.

AUTHOR:

1. PhD. Gustavo Adolfo Pérez Rojas.

ABSTRACT: The problem of time in the Public Administration is described, a limited resource to seek the positioning of the objectives of a government brand. Government marketing is a better tool than propaganda in democratic contexts, since it favors competitiveness instead of indoctrination. A

key to creating a good government image lies in the definition of a government marketing narrative and brief, which can be used as a strategic tool by the new government's social communication office.

KEY WORDS: public administration, government marketing, agenda, social communication.

INTRODUCCIÓN.

Este trabajo parte de la experiencia docente como creador del curso en Marketing Gubernamental proporcionado por el Instituto Nacional de Administración Pública en México desde el año 2020.

En el año 2023, este curso se amplió debido a su demanda a un primer Diplomado en Comunicación y Marketing Gubernamental de 130hrs. A lo largo de la existencia de esta unidad de aprendizaje se han capacitado más de 100 profesionales de las diferentes áreas que conforman las oficinas de comunicación social y otras denominaciones similares en México y participantes de países centroamericanos, con quienes se ha recopilado experiencia y definido que uno de los momentos clave en la generación de una marca gobierno radica en la transición entre administraciones.

Este trabajo tiene como objetivo hacer recomendaciones a los servidores públicos de los diferentes órdenes de gobierno y a los líderes políticos, para que comprendan cómo pueden iniciar un proyecto de marca gubernamental a partir de las herramientas de marketing. Es un primer acercamiento para clarificar el reto que se asume desde que se gana la elección hasta el día en que comienza el nuevo período de gobierno. El marketing gubernamental responde a la expresión: “*Ya ganamos la elección ¿Ahora qué sigue?*”

DESARROLLO.

Transición y nueva administración.

Después de la celebración por ganar una elección política, surgen dudas sobre lo que sigue antes de gobernar. La problemática del breve tiempo disponible en la administración pública para generar un proyecto de gobierno, desde que se gana una campaña hasta que se empieza a gobernar, es un desafío

común enfrentado por muchos líderes políticos en todo el mundo. Este período de transición representa un tiempo crucial para definir y establecer las prioridades del nuevo gobierno, así como para implementar políticas y programas que satisfagan las expectativas de los ciudadanos y respondan a los problemas más apremiantes de la sociedad.

Uno de los principales desafíos de este corto período es la necesidad de realizar una transición ordenada y eficiente del equipo de campaña a la administración entrante. Durante la campaña electoral, los líderes políticos se centran en prometer soluciones y desarrollar una visión para el futuro, pero una vez que ganan la elección, deben enfrentar la realidad de traducir esas promesas en acciones concretas. Este proceso de transición puede ser complejo y requiere una cuidadosa planificación y coordinación para garantizar una sensación de continuidad/cambio efectivo en la gestión gubernamental.

El corto tiempo disponible en la transición política también puede limitar la capacidad de los líderes políticos para realizar una revisión exhaustiva de las políticas y programas existentes (Pérez Rojas, 2023b); muchas veces, los líderes electos se encuentran con la necesidad de tomar decisiones rápidas sin tener una visión completa de la situación actual y las implicaciones a largo plazo. Esta falta de tiempo puede llevar a la adopción de decisiones apresuradas o incompletas que pueden tener consecuencias negativas para la sociedad y la gobernanza a largo plazo.

La literatura académica sobre la problemática del breve tiempo en la administración pública destaca la importancia de una planificación efectiva en el período de transición para garantizar una gestión gubernamental exitosa. Skowronek (1982) examina cómo los presidentes estadounidenses enfrentan desafíos en la construcción de su encargo y cómo las limitaciones de tiempo pueden influir en su capacidad para implementar cambios significativos; asimismo, Pfiffner, en "Presidential Transitions: From Politics to Practice" (2000), analiza las complejidades de los períodos de transición y ofrece

recomendaciones sobre cómo mejorar el proceso de cambio de administración. De acuerdo con este autor, existen cinco aspectos clave para gestionar una buena entrada de cara a asumir funciones:

1. Transición ordenada.

Pfiffner destaca la importancia de una transición ordenada y bien planificada para garantizar una continuidad efectiva en la gestión gubernamental. Señala que una transición coordinada permite que los líderes entrantes asuman sus responsabilidades con mayor eficacia, minimicen la incertidumbre y los trastornos en la administración pública.

2. Colaboración efectiva.

Una buena colaboración entre el equipo de campaña y el equipo de transición es esencial para una transición exitosa. La comunicación y la coordinación entre ambas partes son fundamentales para asegurar una transferencia adecuada de información y responsabilidades.

3. Prioridades.

Durante la transición, hay que identificar y priorizar los problemas más apremiantes que enfrenta la administración entrante. Esto permite que los líderes políticos establezcan objetivos realistas para su gestión, de tal forma que se enfoquen en abordar los problemas más importantes percibidos.

4. Preparación para los desafíos.

Pfiffner destaca que los líderes políticos deben estar preparados para enfrentar obstáculos durante el período de transición. La toma de decisiones informadas y la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes son clave para superar los retos que surgen durante este proceso.

5. Aprovechamiento del tiempo.

Dado el breve tiempo disponible en la transición, se sugiere que los líderes políticos deben aprovechar al máximo el tiempo disponible para tomar decisiones informadas y fundamentadas. La planificación estratégica y la gestión efectiva de la agenda son fundamentales para optimizar el tiempo y lograr resultados significativos.

Kingdon (1984) y Roth Deubel (2002) sugieren que los líderes políticos deberían centrarse en priorizar los problemas más apremiantes para establecer objetivos claros y alcanzables para su administración. La gestión efectiva de la agenda y la colaboración con expertos y funcionarios gubernamentales experimentados también pueden ayudar a maximizar el tiempo disponible, para así tomar decisiones informadas.

Narrativa y *brief* de marketing gubernamental.

No hay peor gobierno que aquel que inicia sin un rumbo. El objetivo principal de la oferta de la marca gobierno radica en validar su importancia y pertinencia ante la opinión pública. Es crucial que la agenda refleje las principales necesidades de los ciudadanos, ya que, de lo contrario, será objeto de críticas y confusión ante el propósito estratégico del gobierno; por ende, es fundamental gestionar el apoyo a la agenda gubernamental con los *stakeholders* involucrados en la demarcación territorial o con relevancia para una institución en particular, para que puedan validar el relato del gobierno ante el público.

El relato de gobierno debe definir los sentimientos que se desean proyectar en el público, de manera que, al generar la producción en los puntos de impacto, las personas puedan identificar fácilmente su rol y el valor dentro de la marca gobierno. Como mencionan Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017), las personas no aman a las marcas solo por lo que venden o los servicios que ofrecen, sino por los valores humanos y las sensaciones que transmiten. En el ámbito privado, algunas marcas pueden permitirse no mantener conversaciones con su público, ya sea por una estrategia de estatus (inaccesibilidad) o porque no lo consideran relevante; sin embargo, las marcas gubernamentales no pueden darse ese lujo; por el contrario, deben "humanizarse" y mantener conversaciones con toda la ciudadanía, no solo con los nichos que votaron por la opción política ganadora que conforma el gobierno. Es crucial definir cómo se comportará la marca al interactuar con los usuarios/ciudadanos, siendo amigable, sencillo, compasivo o inquisitivo según el contexto y las necesidades comunicativas.

A lo largo de la historia, se ha evidenciado que las administraciones exitosas en la construcción de legitimidad son aquellas, que a su vez, han generado las mejores condiciones de gobernabilidad, tal como lo describió Maquiavelo al describir la buena comunicación que mantenían los romanos en su etapa de expansión (esto puede revisarse a detalle en los Discursos sobre la primera década de Tito Livio (Maquiavelo, 2020); es decir, las administraciones que se enfocan en la validación de su agenda de gobierno convertida en agenda de contenidos comunicativos tienen mayores probabilidades de éxito en comparación con aquellas que se basan únicamente en la información para gobernar; en otras palabras, no es lo mismo informar que comunicar estratégicamente.

El *storytelling* o narrativa se ha convertido en una poderosa herramienta para el gobierno al buscar definir su marca y conectar de manera significativa con la ciudadanía. La construcción de una marca gubernamental exitosa se fundamenta en la capacidad de contar historias que transmitan la esencia y los valores del gobierno a través de un lenguaje emotivo y coherente. Esta narrativa es esencial para establecer una identidad sólida y auténtica que perdure en la mente de los ciudadanos.

El relato permite al gobierno comunicar su propósito y visión de manera atractiva, involucrando emocionalmente a la población en su misión. Una de las mayores lecciones de Heath y Heath (2011), es que un buen *storytelling* despierta la empatía e identificación del público con la marca. Al compartir historias inspiradoras de ciudadanos cuyas vidas han sido impactadas positivamente por las acciones gubernamentales, se construye una relación más cercana y significativa con la comunidad. Ese es el verdadero objetivo del marketing gubernamental, recuperar y mantener la relación con el ciudadano/usuario.

Mantener la narrativa del gobierno hasta el final es imprescindible para poder sostener la agenda con los temas relevantes de manera coherente. En este caso, el relato funciona extraordinariamente en gobiernos locales y estatales, pues el grado de temas de impacto por parte de los medios de comunicación es sustancialmente menor a lo que enfrentan los gobiernos nacionales. Para mantener

la flexibilidad sin perder el enfoque, se requiere del eje central aglutinador de la estrategia: el relato (*storytelling*); de esta forma, la acción gubernamental puede prevalecer por encima de las disputas y los escándalos, mostrando así una administración verdaderamente comprometida con la gobernanza efectiva.

La narrativa del gobierno tiene el poder de unificar y movilizar a la sociedad hacia un objetivo común. Según Moon (2017), una historia convincente y coherente puede inspirar a la población a participar activamente en el desarrollo y mejora de su entorno, generando un sentido de pertenencia y compromiso cívico.

La imagen del gobierno va a existir, se tenga una narrativa definida o no; sin embargo, la ausencia de una narrativa dejará al libre albedrío la conceptualización de la marca política; por lo tanto, el relato sirve para orientar hacia dónde queremos que se proyecte eventualmente la imagen de marca gubernamental. Desde la perspectiva del marketing, el artefacto primordial por donde transcurre y se define el mensaje es la imagen. Cuando la imagen se vive y experimenta, nos deja una impresión que al poderla identificar se consagra como una marca. Una marca es entonces una percepción adquirida (Fernández y Labarta, 2009, pág.59).

La interacción directa con los servicios gubernamentales, así como lo que escuchamos en los medios, y en general en la opinión pública, va a generar esas percepciones. Dichas experiencias provocarán críticas o reconocimientos por parte de los ciudadanos, ello afectará insoslayablemente la imagen del gobierno. Solamente cuando nos vemos obligados a interactuar con un servicio público, responder a preguntas sobre nuestra residencia o planificar una visita a otra ciudad, somos conscientes de la marca gubernamental presente en esas experiencias.

Es importante considerar, que la marca pública puede ser una poderosa palanca y precursora de cambios. Para los diversos actores involucrados, como habitantes, empresarios, turistas, periodistas y políticos, una marca de gobierno bien posicionada puede impulsar el desarrollo de la comunidad.

Los gobiernos de las ciudades excepcionales reconocen la importancia de enfocarse en una actividad o funcionalidad específica para potenciar su imagen de marca. Pueden destacar como un atractivo destino turístico, formar parte de un corredor industrial, ser una zona residencial o convertirse en un municipio universitario-científico, entre otras opciones. Una vez que el gobierno define su enfoque de imagen, los *stakeholders* pueden entender la lógica del gobierno e intentar trabajar en conjunto para reforzar esa narrativa y fomentar acciones concretas que impulsen el comercio, que generen empleo en torno a esa actividad. La teoría sugiere que la marca gubernamental es esencialmente intangible, ya que está compuesta por la suma de percepciones que las personas tienen sobre el gobierno (Canel, 2018 y Larios, 2017). Se trata, en parte, de un símbolo que representa ideas y experiencias más que la representación específica de una instalación pública o servicio en particular. La marca gubernamental aspira a influir de manera direccionada en la percepción que las personas tienen de una administración mediante una mezcla efectiva de ideas; por tanto, antes de definir un símbolo, *slogan*, colores y otros elementos semióticos-estéticos, se debe de definir la personalidad y la narrativa que va a seguir la marca gobierno. Esta definición de marca se debe concretar en un *brief* de marketing gubernamental, que ayude como guía de actuación para el equipo que llega a la administración. ¿Cómo se define la marca política? Realmente no existen aún aportes específicos que ayuden a este ejercicio desde la formalidad de las ciencias sociales; en cambio, existen referentes empresariales como es el caso de Pucci-Sisti Maisonrouge (2013), de quien se ha retomado su trabajo sobre las marcas de alto valor para generar un set de preguntas claves:

1. ¿Cómo nos gustaría que la gente viera a nuestro gobierno?
2. ¿Qué emociones deben evocar los ciudadanos cuando piensan en la marca gobierno?
3. Si la ciudad o institución fuera una cultura, ¿cómo la describirías? Selecciona hasta tres características que combinen de manera efectiva: popular, tradicional, servicial, formal, intelectual, a

la moda, histórica, artística, natural, lujosa, innovadora, ejecutiva, relajante, aspiracional, tecnológica, liberal, amable, empática, bullante, aventurera, exótica, entre otras.

4. ¿Cuáles son los arquetipos de la marca? Considera los roles sociales y selecciona uno o dos que sean pertinentes; por ejemplo: madre, trabajador, inventor, maestro, constructor, explorador, artesano, religioso, doctor, comerciante, oficinista, etc.

5. ¿Qué beneficios aporta tu administración a la sociedad? ¿De qué manera tu gobierno está ayudando a la gente? ¿Qué problemas contribuye a resolver?

¿Qué es un *brief de marketing gubernamental*? Primero, un *brief* es una herramienta utilizada para comunicar de manera concisa y efectiva los objetivos y requerimientos de un proyecto o campaña. Es un documento que proporciona una guía detallada a los equipos de trabajo -no solo de la comunicación- sobre lo que se pretende lograr, cuáles son los desafíos y oportunidades, y cuál es el público objetivo al que se dirige la estrategia. Si debemos mencionar en concreto dónde se puede materializar la estrategia de un proyecto de marketing, podríamos decir que se encuentra en el *brief*. El *brief de marketing gubernamental* se enfoca en la comunicación estratégica de las instituciones gubernamentales. Una vez que se ha definido la narrativa que buscará proyectar la marca gobierno, se debe definir el slogan y los ejes principales de acción, que constituyen dos hasta cinco tópicos importantes de lo que será la administración. Pueden tratarse de metas específicas o bien fases de procesos complejos, en los que buscamos que la administración demuestre trabajo.

Diagrama 1. *Brief* de marketing gubernamental en una página.

Fuente: Elaboración propia.

Un detalle crucial en la elaboración del *brief de marketing* de gobierno, es que debe ser simple, fácil de reproducir y fácil de transmitir. Usualmente, se piensa que la estrategia de un gobierno radica en el plan de gobierno; sin embargo, es ingenuo pensar que los servidores públicos lean y se aprendan todos los puntos de un plan de gobierno. Hay que pensar en que este sea de fácil acceso, y que al capacitar sobre su uso, sirva como un material de base para despejar las dudas simples para concatenar los mensajes y esfuerzos de las diferentes áreas de gobierno. El *brief* confiere el elemento estratégico no solo de la imagen, sino de la filosofía de marca gobierno que buscamos posicionar.

Finalmente, el *brief* debe tener en cuenta aspectos particulares del gobierno, como la transparencia en la información y la inclusión de diversos sectores sociales; por eso, se recomienda que el primer

ejercicio que se debe hacer al ganar una elección es hacer un diagnóstico a conciencia para saber qué es lo que están esperando observar los ciudadanos al elegirnos.

Marketing gubernamental y agenda.

Todo gobierno nuevo debería asumir una misión: hacer lo posible para mejorar las condiciones de vida de los gobernados. Todo nuevo gobernante desea que tras su paso se le reconozca que él y su equipo lograron alcanzar sus metas, que la gente les reconozca su impacto; sin embargo, la realidad en la administración pública es que muchos nuevos gobernantes inician su encargo con más motivación que conocimientos técnicos sobre la oficina que ocuparán.

En la literatura de las ciencias sociales nos encontramos con dos tipos de estudios sobre la importancia de la agenda; por un lado, se habla de la agenda de gobierno, que comprende trabajos emparentados con la nueva gestión pública y las políticas públicas, entre ellos: Kingdon, 1984, Baumgartner y Jones (1993 y 2005) y John (2012); por otro lado, tenemos los trabajos familiarizados con la comunicación política, mejor conocidos como la “construcción de la agenda” (*agenda setting*), que se refieren al proceso mediante el cual los medios de comunicación y otros actores influyen en la importancia que se les da a ciertos temas en la agenda pública y política; entre ellos, Lippmann, W. (2018), Cohen (1963) y McCombs y Shaw (1972).

De estas dos visiones sobre lo que representa la agenda surgió una tercera familia de trabajos que resaltan la necesidad de los gobiernos por empatar una agenda administrativa con una agenda de impacto mediático. La razón siempre ha sido latente, aunque aún poco explorada: ¿Cómo hacer que el trabajo de gobierno sea coherente con las expectativas generadas durante la campaña con la cual se llegó al poder? En otras palabras, ¿cómo hacer que el gobierno cumpla con lo ofertado? Ahí surgió el *marketing gubernamental*, cuyo propósito radica en fomentar una relación de valor entre el ciudadano/usuario y el gobierno. Entre los primeros trabajos especializados en marketing

gubernamental, podemos señalar: Kotler y Levy (1969), Mokwa y Permut (1981) y Kotler, Haider y Rein, (1993).

Para Maarek (2012), la mercadotecnia política fue catapultada como un tema anexo a la comunicación política de la mano de la política norteamericana de la primera mitad del siglo XX, teniendo su cumbre disruptiva en la icónica campaña de Kennedy y su reluciente debate presidencial contra Nixon en 1960; sin embargo, Valdez (2012, pp. 23-30) clarifica que en realidad se debe partir de una mercadotecnia pública, de ahí parten subramas como puede ser la mercadotecnia usada en elecciones y la de corte gubernamental; entonces, si bien el marketing ha sido utilizado como mecanismo de comunicación, en realidad tiene su origen en las ciencias administrativas y empresariales.

La evolución de la mercadotecnia parte originalmente de la necesidad de las empresas por competir en el mercado, fenómeno derivado del proceso de la producción en serie combinado con la innovación de los medios masivos de comunicación a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX (Shaw, 1912). Es importante mencionar lo anterior, porque la mercadotecnia pública parte de una naturaleza muy distinta a lo que representa la propaganda. La propaganda parte de una reforma católica del siglo XVII con el Papa Gregorio XV, quien sobre sí tenía la enorme presión de reforzar la enseñanza de la Iglesia de Roma, frente al naciente protestantismo. La propaganda nunca se planteó competir sino imponer; por eso, en diversos trabajos se ha señalado que la mercadotecnia política puede considerarse como un método más conveniente para la democracia, pues privilegia el sentido de la competitividad, mientras que la propaganda ha sido explotada por regímenes totalitarios (Riorda y Rincón, 2016 y Pérez Rojas, 2022 y 2023b).

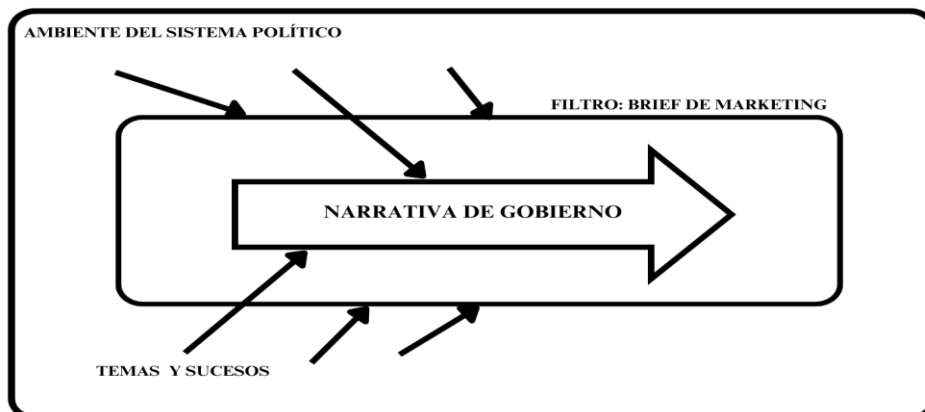
La visión del marketing dota a la comunicación gubernamental de un elemento estratégico a través del *brief* de marketing. ¿Se puede ejecutar una estrategia de marketing gubernamental con una herramienta diferente al *brief*? Sí, sin duda se puede ejecutar la comunicación de gobierno a partir del plan o proyecto de gobierno y demás documentos, pero la diferencia radicará en el tiempo que

tardaremos en capacitar a los equipos de trabajo desde la oficina de comunicación. El *brief* existe para clarificar la narrativa de gobierno y mantener claramente las prioridades de la agenda comunicativa de la marca gobierno, durante todo el período de gobierno.

¿Cómo entran los nuevos temas o asuntos a la agenda? La ejecución de una estrategia de marketing, con una narrativa que contenga los ejes discursivos, se asemeja al ya clásico esquema de sistematización institucional de Easton (1965), pero con la añadidura de un filtro en forma de capa, específicamente para representar cómo ciertos temas emanados en el ambiente no deben ser retomados en la comunicación del gobierno, por no aportar nada a la narrativa de enfoque gubernamental.

La mejor oportunidad para introducir una narrativa de gobierno es al inicio de la administración, el segundo mejor momento es cuando se ha presentado una crisis. Un cambio de gobierno representa por sí mismo una ventana de oportunidad para diversos actores interesados en la política y la administración pública. Cuando el gobierno pasa de una fuerza política a otra diferente, se abre la posibilidad para que actores políticos relegados o nuevos busquen intervenir en la definición de prioridades de la nueva fuerza en el poder. Aun con gobiernos refrendados por la misma fuerza política, pueden abrir la oportunidad durante la transición y primeros meses del gobierno para dar cabida en el nuevo diseño de gobierno a dichos actores sociales.

Diagrama 1. Narrativa de gobierno.



En el escenario más convencional, se observa que al entrar una nueva administración, existen expectativas conservadoras si las cosas marchan relativamente bien; sin embargo, en democracias de países en desarrollo, pueden surgir rupturas sociales derivadas de ideologías extremas, lo que conduce a expectativas mayores sobre el establecimiento de nuevas agendas cuando un partido opositor llega al poder.

Baumgartner y Jones (1993) aportan su enfoque sobre los cambios en la agenda de las políticas públicas, señalando que estos ocurren cuando el equilibrio se rompe. Estos autores identifican que los grandes proyectos de la administración pública deben trabajarse en paralelo y no de manera serial; es decir, los gobiernos no pueden darse el lujo de iniciar un proyecto hasta que han terminado el anterior: no tienen tiempo; por eso, los grandes proyectos ocupan gran parte de la dedicación estratégica en el período administrativo; por ello, solo los temas que enfrentan inestabilidad pueden ascender en la agenda para ser atendidos en el momento adecuado.

Kingdon (1984) destaca la existencia de ventanas de oportunidad, periodos en que los gobiernos pueden establecer temas con cierta flexibilidad; sin embargo, una vez que esta coyuntura pasa o el periodo de crisis/oportunidad finaliza, la ventana se cierra y resulta difícil modificar la agenda. Kingdon reconoce que la aplicación de las políticas públicas depende del clima generado por los medios de comunicación masivos y su influencia en la opinión pública.

Independientemente de si las cosas marchan bien o mal, se presenta una ventana de oportunidad para modificar la agenda de políticas públicas durante la primera mitad del periodo de gobierno. Esta oportunidad se intensifica cuando el partido que gobierna tiene representantes en el poder Legislativo, ya que favorece la negociación entre actores que apenas se están conociendo.

Baumgartner y Jones (1993) insisten en que una vez que se entra en el periodo de equilibrio; es decir, cuando se cierra la ventana de oportunidad explicada por Kingdon (1984), las agendas solamente

sufren cambios dependiendo de dos factores: la imagen de las políticas públicas y el contexto institucional de los temas.

Para Parsons (2007, pág. 233), el proceso se presenta en tres etapas: existe un periodo de equilibrio del tema, se presenta una perturbación que requiere la intervención institucional y se genera una respuesta institucional, ingresando así a un nuevo período de equilibrio. Durante los periodos de inestabilidad, se abre el acceso a la agenda, permitiendo un escenario donde la política pública puede recibir apoyo entusiasta o ser criticada, dependiendo de la imagen que se genere a través del posicionamiento estratégico de la mercadotecnia gubernamental o de las instituciones involucradas en el proceso.

La oficina de comunicación de gobierno.

La función central de la oficina de comunicación institucional reside en marcar la pauta y la dinámica para desplegar la comunicación del gobierno. La oficina de comunicación tiene la lógica estratégica que requiere la comunicación gubernamental, trascendiendo del enfoque tradicional de información para adoptar una perspectiva de marketing y contar el relato de la marca política. Esta responsabilidad recae en la necesidad de construir una imagen coherente y sólida que refleje los valores, objetivos y logros de la administración en cuestión.

En este sentido, la oficina debe responder a cuestionamientos cruciales como: ¿Qué ocurre en la administración? ¿Cuáles son sus prioridades de ejecución? ¿Qué papel juega el ciudadano promedio? ¿Qué se espera de determinados *stakeholders* en el proceso?; asimismo, debe transmitir la esencia del gobierno, ya sea de continuidad, cambio o en respuesta a las necesidades ciudadanas y el posible descontento previo.

En este contexto, Heath y Sypher (2008) subrayan la importancia de la comunicación estratégica en el ámbito gubernamental, destacando que una gestión eficiente de la comunicación es esencial para construir, mantener la legitimidad y confianza en la institución; asimismo, señalan que el relato se

convierte en un poderoso recurso para transmitir mensajes cohesivos y persuasivos que conecten emocionalmente con la ciudadanía.

Una de las principales tareas de la oficina de comunicación gubernamental es garantizar la coherencia en los mensajes y su alineación con los objetivos, así como los valores de la marca gobierno. La manera en que lo deben hacer es utilizando el *brief* de marketing como herramienta de capacitación estratégica para las diferentes áreas, así como para la inclusión de asuntos en la agenda comunicativa. Autores como Bernhardt et. al. (2004) han enfatizado la importancia de la coherencia en la comunicación gubernamental, ya que permite establecer una identidad clara que facilita la comprensión y aceptación de las políticas y acciones gubernamentales por parte de la sociedad.

La construcción de consensos entre las diferentes áreas gubernamentales y una escucha activa del ciudadano son fundamentales para el éxito de la comunicación de la marca gubernamental. En lugar de limitarse a brindar cobertura a las distintas áreas, el titular de la oficina de comunicación debe asumir un rol estratégico y saber seleccionar los contenidos que se alinean con el discurso buscado, evitando la dispersión y confusión de los mensajes. Hendrix y Hoerber (2016) han argumentado que la narrativa puede influir en la percepción que la ciudadanía tiene sobre el gobierno, generando identificación, empatía y apoyo hacia las políticas y acciones gubernamentales.

El responsable de esta unidad debe ser una persona dinámica, informada y sensible, capaz de establecer excelentes relaciones con los medios y sus representantes (Valdez, 2012). Es a través de un enfoque estratégico y una gestión proactiva que la oficina de comunicación social se convierte en un motor clave para la difusión eficiente del mensaje gubernamental y la construcción de una imagen sólida y coherente; además, la comunicación estratégica gubernamental también debe considerar el uso adecuado de los canales de difusión.

De acuerdo con Harris y Heath (2019), en la era de la comunicación digital, es crucial utilizar de manera efectiva las redes sociales, sitios web y otras plataformas digitales para alcanzar a diferentes

audiencias y maximizar el impacto del mensaje gubernamental. En otras palabras, tampoco deberían usarse las redes sociales del gobierno si no contamos con un *brief de marketing* de inicio que facilite la comunicación estratégica desde los propios curadores de la oficina de comunicación.

CONCLUSIONES.

En conclusión, se pudo determinar que la administración pública, en sistemas democráticos con alternancia real, habitualmente impone el reto del tiempo. Tratar de gobernar lo mejor posible en un reducido espacio de tiempo, lleva a que los nuevos gobiernos inicien usualmente con altas dosis de presión; por tanto, desde que se obtiene la victoria electoral, se debe planificar cuál será la estrategia gubernamental que buscará posicionar la imagen del gobierno.

Por otra parte, el trabajo de posicionamiento de marca depende de la definición de una narrativa o relato de gobierno. ¿Cómo queremos que la gente recuerde nuestro gobierno? A partir de la definición estratégica se genera un *brief de marketing*, donde se incluyen las metas y los principales temas estratégicos del gobierno, además de las precisiones semióticas como son el *slogan*, uso de símbolos o logotipos, paleta de colores (pantone) y otras delimitaciones de la marca. Este instrumento ayuda en adaptar o en su caso, rechazar los temas que surgen en el ambiente para generar impacto, a partir de una comunicación congruente del relato de gobierno.

Entre los estudios de la creación de agendas de gobierno y la conformación de la agenda mediática (*agenda setting*) surge una tercera línea de investigación denominada marketing gubernamental. Esta rama se diferencia del marketing político, pues viene a responder a las necesidades de posicionamiento de marca y comunicación cuando ya se está en el poder, con la clara intención de generar valor en la relación entre el ciudadano/usuario y el gobierno.

Por último, se puede notar, que la oficina de comunicación gubernamental juega un papel estratégico en la gestión de la comunicación de gobierno, utilizando la estrategia para posicionar la narrativa de la marca gobierno, construir una imagen congruente y atractiva ante la opinión pública. Para lograrlo,

es crucial considerar la coherencia en los mensajes, la utilización efectiva de los canales de difusión, la adaptación a las diversas audiencias y la construcción de una identidad sólida y confiable que refleje los valores, historia y objetivos de la administración en cuestión. La oficina de Comunicación Social debe pasar de ser mera informante a comunicar estratégicamente para recuperar la confianza de los ciudadanos sobre las instituciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Baumgartner, F. R., y Jones, B. D. (1993). *Agendas and instability in American politics*. The University of Chicago Press.
2. Baumgartner, F. R., y Jones, B. D. (2005). *The Politics of Attention: How Government Prioritizes Problems*. University of Chicago Press.
3. Bernhardt, J. W., Street Jr., R. L., y Patterson, M. J. (2004). *Communication, race, and family: Exploring communication patterns to strengthen families and communities*. Lawrence Erlbaum Associates.
4. Canel, M. J. (2018). *La comunicación de la administración pública*. (1ª ed.). Para gobernar con la sociedad. Fondo de cultura económica.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PM6FDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=4.%09Canel,+M.+J.+\(2018\).+La+comunicaci%C3%B3n+de+la+administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica.+Para+gobernar+con+la+sociedad.+FCE.+M%C3%A9xico.&ots=Lvy36TqYEn&sig=w88JN-4Kv4Lngfva3mqCNBFaiUE#v=onepage&q=4.%09Canel%2C%20M.%20J.%20\(2018\).%20La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica.%20Para%20gobernar%20con%20la%20sociedad.%20FCE.%20M%C3%A9xico.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PM6FDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=4.%09Canel,+M.+J.+(2018).+La+comunicaci%C3%B3n+de+la+administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica.+Para+gobernar+con+la+sociedad.+FCE.+M%C3%A9xico.&ots=Lvy36TqYEn&sig=w88JN-4Kv4Lngfva3mqCNBFaiUE#v=onepage&q=4.%09Canel%2C%20M.%20J.%20(2018).%20La%20comunicaci%C3%B3n%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica.%20Para%20gobernar%20con%20la%20sociedad.%20FCE.%20M%C3%A9xico.&f=false)
5. Cohen, B. C. (1963). *The Press and Foreign Policy*. Princeton University Press. EEUU.

6. Easton, D. (1965). Esquema para el análisis político. Amorrortu editores.
<https://revistanotaalpie.files.wordpress.com/2014/05/80379724-easton-esquema-para-el-analisis-politico-libro-completo.pdf>
7. Fernández, J. D., y Labarta, F. (2009). Cómo crear una marca. Almuzara.
8. Harris, P. R., y Heath, R. L. (2019). Handbook of strategic communication. Wiley-Blackwell.
9. Heath, C., y Heath, D. (2011). Ideas que pegan. LID Editorial Empresarial.
10. Heath, R. L., y Sypher, W. H. (2008). Handbook of public relations. Sage Publications.
11. Hendrix, J. A., y Hoerber, F. P. (2016). Public relations cases. Cengage Learning.
12. John, P. (2012). Analyzing Public Policy. Routledge.
13. Kingdon, J. W. (1984). Agendas, alternatives, and public policies. Harper Collins- University of Michigan.
14. Kotler, P., Haider, DH., Rein, I. (1993). Marketing places. Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations. The Free Press. EEUU.
15. Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Wiley. EEUU.
16. Kotler, P., y Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing, Journal of Marketing. Journal of Marketing. 33 (1) [http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Kotler,%20Levy%20-%20Broadening%20the%20Concept%20of%20Marketing%20\(cit%C3%A9%202004\)%20-%201969.pdf](http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Kotler,%20Levy%20-%20Broadening%20the%20Concept%20of%20Marketing%20(cit%C3%A9%202004)%20-%201969.pdf)
17. Larios, E. (2017). Publicidad gubernamental: Para la identidad y orgullo ciudadano. Editorial Académica Española.
18. Lippmann, W. (2018). Public opinion. Creative Commons Licence.
19. Maarek, P. J. (2012). Marketing político y comunicación. Paidós.
20. Maquiavelo, N. (2020). Discursos sobre la primera década de Tito Livio. Alianza Editorial.

21. McCombs, M., & Shaw, D. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187. <https://doi.org/10.1086/267990>
22. Mokwa, M.P., y Permut, S. E. (1981). *Government marketing: Theory and practice*. Praeger Publishers.
23. Moon, Y. (2017). Storytelling in the age of social media: The impact on political campaigns. In J. Michael, L. Taylor, & T. Barney (Eds.), *social media and politics*. (pp. 19-32). Oxford University Press.
24. Parsons, W. (2007). *Políticas públicas*. FLACSO México.
25. Pérez Rojas, G. A. (2022). "Government marketing: Communicate strategically in the public sector." En De la Torre, et al. *Temas emergentes, un punto de vista transversal*. IKSED, Turquía. <https://iksadyayinevi.com/home/temas-emergentes-un-punto-de-vista-transversal/>
26. Pérez Rojas, G. A. (2023b). *Marketing gubernamental: Manual de estrategias y herramientas para gobiernos e instituciones en la era digital*. Tirant lo Blanch. México.
27. Pfiffner, J. P. (2000). *Presidential Transitions: From Politics to Practice*. Georgetown University Press.
28. Pucci-Sisti Maisonrouge, K. (2013). *The Luxury Alchemist*. Assouline.
29. Riorda, M., y Rincón, O. (2016). *Comunicación gubernamental en acción. Narrativas presidenciales y mitos de gobierno*. Biblos. Argentina.
30. Rojas, G. A. P. (2023). 10 Keys To Understanding Populist Propaganda In Latin America. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 876-886. <https://doi.org/10.47750/pnr.2023.14.S01.123>
31. Roth Deubel, AN. (2002). *Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación*. Ediciones Aurora. Colombia. https://polpublicas.files.wordpress.com/2016/08/roth_andre-politicas-publicas-libro-completo.pdf

32. Shaw, A. W. (1912). Some problems in market distribution. The Quarterly Journal of Economics, 26(4), 703-765. <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/26/4/703/1849236>
33. Skowronek, S. (1982). The Politics Presidents Make. Harvard University Press. EEUU.
34. Valdez, A. Z. (2012). Comunicación de políticas públicas y mercadotecnia gubernamentales. Plaza y Valdés.

DATOS DEL AUTOR.

1. **Gustavo Adolfo Pérez Rojas.** Doctor en Ciencia Política por la Universidad de Santiago de Compostela. Profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Instituto Nacional de Administración Pública. México. Mail: gustavo.perez@politicas.unam.mx

RECIBIDO: 25 de septiembre del 2023.

APROBADO: 9 de noviembre del 2023.