

Trabajo elaborado para su presentación en el II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública de la Asociación Argentina de Estudios de la Administración Pública (AAEAP): “Desafíos de la Administración Pública en un tiempo de cambios disruptivos”, realizado del 13 al 16 de Octubre 2020 (Modalidad Virtual)

## **Marketing público: herramientas para mejorar la gestión gubernamental.**

**Autor:** César Ezequiel Leloutre, Lic. en Marketing, Universidad Siglo 21. Analista Universitario en Mercado y Estrategias de Comercialización. Especializado en Marketing Público.

Me desempeño en el equipo técnico profesional de la Dirección Nacional de Relaciones con la Comunidad y Participación Ciudadana del Ministerio del Interior, a cargo de actividades de capacitación y asistencia técnica. Colaboro con distintas entidades en la formulación de estrategias de comunicación institucional en redes sociales y diseño de modalidades de educación virtual.

Contacto: [cesar.leloutre@gmail.com](mailto:cesar.leloutre@gmail.com)

### **Resumen**

El presente trabajo busca dar a conocer los alcances y beneficios que el marketing puede aportar a los organismos del Estado y la gestión pública. Muchas veces se asocia al marketing con actividades lucrativas como la búsqueda del aumento en las ventas, la reducción de costos, entre otras. Sin embargo, el mismo cuenta con diferentes ramas que adaptan las herramientas tradicionales orientándolas específicamente a la gestión pública.

En este marco, esta ponencia invita a la reflexión sobre los puntos de contacto y diálogos del marketing con el sector público, planteando un conjunto de recursos venidos desde aquel que pueden enriquecer las nuevas modalidades

de gestión pública. Estas pueden ser, y muchas veces son, utilizadas por los gobiernos de diferente escala territorial.

A esta concepción se la denomina marketing público, y aunque muchas veces suele pensarse en él como parte del marketing político, difiere en su finalidad ya que no se tratan temas electorales o de posicionamiento de figuras públicas, sino que busca optimizar los recursos existentes hacia los ciudadanos a través del impulso de mejoras que tienden a mayor eficacia, eficiencia, transparencia y calidad en la en la gestión pública.

## **Introducción**

En un contexto donde las transformaciones tecnológicas son cada vez más veloces, la actual situación generada por la pandemia del Covid-19 aceleró procesos dentro de los diferentes gobiernos, se deben generar respuestas que den certezas a la sociedad, y eficiencia a los gobiernos. El Estado y la Administración Pública en general deben realizar transformaciones continuas que le permitan adaptarse a las diferentes situaciones, teniendo en cuenta las innovaciones tecnológicas y en los diferentes procesos típicos de un gobierno.

Desde la concepción filosófica que plantea el marketing público es que se ofrecen herramientas útiles para la administración pública en cualquiera de sus tres niveles; a través de estas se pretende optimizar los recursos, así como modernizar procesos sin ninguna pretensión de crear una tecnocracia o un gobierno únicamente vinculado con lo electrónico, ni que ello lleve a la pérdida de la identidad estatal existente.

Hay que deconstruir dos concepciones muy fuertes que se encuentran ligadas a la disciplina del marketing, una de ellas es la ideológica y la otra la económica. Desde el sentido común, el marketing es visto solo como parte del *management* empresarial que persigue objetivos netamente económicos, esta visión es compartida por muchas personas lo que impide su aceptación dentro de los gobiernos, aunque algunas de sus herramientas se utilicen, quizás sin saberlo.

En cuanto a lo ideológico, también relacionado con lo anterior, se piensa que son herramientas que se corresponden con un tipo de ideología propensa a ideas liberales y pro mercado. Sin embargo se trata de instrumentos que puede aplicar cualquier gobierno, más allá de sus concepciones políticas.

Una vez que estas ideas quedan clarificadas es necesario rearmar y redefinir el concepto para que se entienda que se trata de una disciplina capaz de brindar recursos aptos para las administraciones gubernamentales.

Entendiendo la necesidad existente en cuanto a mejorar el nivel de la calidad en la gestión pública, se debe tener presente que la misma *“debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad”* (CLAD, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2008).

Es por ello que la aplicación del marketing público es una oportunidad de brindarle al Estado una herramienta imprescindible en su actuación de cara a impulsar mejoras en su efectividad, eficiencia, transparencia y calidad, favoreciendo la optimización de los recursos públicos y mejoras en la prestación de sus servicios a los ciudadanos-clientes.

### **Aportes teóricos**

Para comenzar, es necesario determinar algunos significados y diferenciar entre lo que es el marketing tradicional, el político y el público. En primer lugar, la American Marketing Association lo define como la *“función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización”* (AMA, 2013).

El llamado padre del marketing, Philip Kotler, junto con Nancy Lee (2007) han definido que “es mucho más que publicidad, se trata de conocer a los clientes,

compañeros y competidores; segmentar públicos y posicionarse; comunicar eficazmente; innovar y lanzar nuevos servicios programas; desarrollar canales de entrega efectivos; formar alianzas y alianzas estratégicas; gestión del rendimiento y fijación de precios / recuperación de costos”.

Por otro lado, se puede definir al Marketing Político como *“el conjunto de técnicas que permiten captar las necesidades que un mercado electoral tiene, estableciendo con base en esas necesidades un programa ideológico que las solucione y ofreciéndole un candidato que personalice dicho programa y al que se apoya e impulsa a través de la publicidad política”* (Barranco Saiz, 1997).

En cuanto al marketing del sector público, son Philip Kotler y Nancy Lee (2011) quienes postulan que *“los conceptos tradicionales del marketing funcionan bien en el sector público”*. Plantean que aunque existen diferencias, las mismas no son diametrales; en ambos casos es constante la presión de un entorno más demandante y competitivo, por lo que el marketing puede ayudar al gobierno a actuar con *“calidad, velocidad, eficiencia, comodidad y justicia”*.

En 2007 estos autores ya planteaban que *“el marketing resulta ser la mejor plataforma de planificación para una agencia pública que quiere satisfacer las necesidades de los ciudadanos y ofrecer un valor real. En el sector privado, el mantra del marketing es el valor y la satisfacción del cliente. En el sector público, es el valor y la satisfacción de los ciudadanos”*.

Por lo tanto, el núcleo central del marketing público *“es la gestión de la relación de intercambio que se mantiene entre la administración y el administrado, donde los componentes principales son los actores y los flujos entre los mismos. Los actores son, por un lado, la administración, y por otro, el administrado/ciudadano/usuario/cliente”* (Morandeira Arca, Elizagarate Gutiérrez, & Bakaikoa Azurmendi, 2016).

A la diferenciación anteriormente realizada se debe agregar también aquellas que existen entre el sector privado y el público, no sólo en cuanto a los objetivos que persigue cada uno, sino también en la forma que adopta el

marketing y sus diferentes herramientas y conceptos como puede apreciarse en el siguiente cuadro<sup>1</sup>:

**Cuadro N° 1: Diferencias entre el sector privado y el sector público**

<b>Modelo del sector Privado</b>	<b>Modelo del sector Público</b>
Elección individual en el mercado	Elección colectiva en la política
Precio y demanda	Necesidad de recursos
Cerrado a la actividad privada	Abierto a la acción pública
Equidad del mercado	Equidad de la necesidad.
Búsqueda de satisfacción del cliente	Búsqueda de mejoras sociales
Importancia del cliente	Importancia del ciudadano
Competencia como instrumento del mercado	Acción colectiva como instrumento de la política

### **3. Recursos para la gestión y administración pública**

La posibilidad de integrar diferentes técnicas del marketing dentro de una estrategia elaborada por, y para, la administración pública es sin duda una gran posibilidad para generar soluciones que se adapten a las diferentes realidades tanto a nivel gubernamental como social. Es por ellos que a continuación se presentarán cuatro recursos de gran utilidad:

#### **3.1 Herramientas tradicionales**

Wiener (1991) señala que “ya no se habla de sometidos, ni administrados, sino de usuarios, de clientes y hasta de ciudadanos, personas a las que se les

---

<sup>1</sup>Traducción propia. Fuente: John Stewart and Stewart Ranson. 1988. Management in the Public Domain. Public Money and Management. Vol. 8, Nos. 1-2, pp. 13–19.

reconoce sus derechos, que incluyen su opinión sobre el funcionamiento de los servicios, por estar asociados en mayor o menor medida a su gestión”.

El marketing cuenta con una serie de herramientas que le son clásicas al momento de pensar una estrategia de actuación, en principio hay que conocer sobre el *mix de marketing*, que es el pilar fundamental de la disciplina, y se lo llama así ya que consta de la mezcla entre las 4P tradicionales (producto, precio, plaza y promoción), a través de la cual se busca obtener los mejores resultados posibles. Siguiendo a Olivier Serrat (Serrat, 2010), el sector público debe ser capaz de aceptar las herramientas que son propias del marketing y adaptarlas para un mayor beneficio que permita mejorar la comunicación con todos los interesados, mejorar su desempeño y generar un rendimiento positivo de los recursos con los que se cuenta.

Se debe tener en cuenta que estos se tienen que aplicar de manera consecutiva ya que cada uno de ellos toma como referencia al anterior para continuar. Es por ello que conviene explicar brevemente los distintos componentes:

### **Producto**

A diferencia de una empresa, al hablar de producto en la administración pública se hace referencia, por ejemplo, al impulso de los programas que llevan adelante las diferentes áreas de gobierno.

### **Precio**

Sin duda este es el punto más conflictivo dentro del estudio, en su aspecto comercial es el precio del producto que se va a lanzar al mercado, sin embargo en un nivel público suele estar vinculado al cobro de un servicio, y en otras oportunidades, se hace referencia a la inversión necesaria para poder concretar el programa diseñado anteriormente.

### **Plaza**

Este concepto hace referencia al destinatario propiamente dicho, en este caso, las personas que serán beneficiarias de ese programa. Es sabido que la

mayoría de los programas de gobiernos tienen destinatarios particulares, aunque algunos pueden abarcar al total de la ciudadanía, por ejemplo la distribución de los documentos de identidad.

### **Promoción**

Se trata de la comunicación, en este caso entre el gobierno y la ciudadanía. Es la difusión de esos programas. Sería bueno que la comunicación, tal como lo plantea Josep Rota (2004), sea “participativa, abierta, democrática, multidireccional, horizontal, descentralizada e integradora” donde se mantenga el rol de brindar información y a la vez contribuya a crear la percepción de importancia de los programas que se quieran implementar. Tal como lo plantea Wolton (1989) la comunicación política permite la interacción entre información, política y comunicación y, por tanto, se convierte en un concepto esencial para el funcionamiento de la democracia moderna.

Es importante tener en cuenta que el diseño de campañas puede utilizarse para convencer a sectores específicos de la sociedad a aceptar políticas o nueva legislación; así como para asesorar o persuadir a grupos específicos, para que no utilicen los programas que han estado disponibles para ellos en el pasado.

### **3.2 Marketing de servicios y productos**

Existen diferentes estudios sobre la presencia del marketing de productos y servicios dentro de la administración pública, por un lado, Judith Madill (Madill) quien destaca que muchas estructuras del sector público ofrecen productos y servicios de manera gratuita o por una cuota que alcance para cubrir los costos, o con fines de lucro para apoyar programas básicos de bien público.

Por otro lado, Fiorentini (1990), estableció las diferencias en los servicios que brinda el Estado y caracterizó tres tipos de ciudadano:

- Ciudadanos administrados: cuando el poder discrecional y el grado de sustitución son bajos y se está en presencia de una oferta sin

orientación de mercado (por ejemplo, la provisión del documento de identidad)

- Ciudadanos usuarios: cuando hay un equilibrio en el intercambio por la utilidad recíproca y la necesidad individual y social por la continuidad del servicio (por ejemplo la educación, la salud, etc)
- Ciudadanos clientes: cuando hay un grado alto de sustitución y elevado poder discrecional, intercambio libre, y un régimen altamente competitivo, pudiéndose escoger entre opciones públicas o privadas.

Tomando como base ese estudio es que planteó tres argumentos a favor de la dinámica de mercado en el sector público:

1. Hay intercambios directos o indirectos, obligados o libres, lo que puede ser calificado de interacción entre consumidores y oferentes.
2. Hay competencia entre los diversos actores que participan en la oferta entre diferentes administraciones. Y si hay monopolio, existe una finalidad política y social de desarrollar, regular o rentabilizar la oferta y demanda de servicios de interés general.
3. Hay un precio o costo de accesibilidad, que es pagado directamente cuando se recibe el servicio público, o indirectamente a través de los sistemas de fijación y recaudación de impuestos.

Son estos tres factores (intercambio, competencia y precios) los que justifican la interacción entre la dinámica de mercado y la ciencia del marketing en el espacio público gubernamental. Entendiendo que de esta forma se tendría que los ciudadanos son clientes y consumidores que exigen ser tratados de acuerdo a sus necesidades y que evalúan la calidad del servicio que reciben.



### 3.3 Las Fuerzas de Porter

Una herramienta de gestión que permite analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector al que pertenece se la conoce como “las Cinco Fuerzas de Porter”. Su utilización permite realizar un diagnóstico para pensar luego estrategias a seguir. Para realizar este análisis es necesario introducir modificaciones a las variables que permitan adaptarlo al sector público, de esta manera se cambiaría la visión sobre la relación empresa - cliente/consumidor para ser entendida desde la administración pública como gobierno - ciudadano. Otro punto a tener en cuenta es que cada una de ellas debe ser considerada de acuerdo al ámbito específico en el que se vaya a desarrollar, ya sea una Dirección Nacional, Secretaría, Ministerio, etc.

Al momento de presentar y analizar cada una de las fuerzas se debe tener siempre presente el concepto anteriormente mencionado de ciudadano/cliente:

- **Amenaza ante nuevos competidores:** es claro que en el marco gubernamental no se puede hablar de competidores, ya que las diferentes áreas tienen objetivos definidos, sin embargo se debe tener presente que es probable que existan otras áreas con competencias similares para de esta forma coordinar y que no existan conflictos entre ellas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia a aquellos proveedores que hacen posible el desarrollo de una actividad, y allí reside ese poder de negociación ya que, por ejemplo, si se aumentan los precios puede generar dificultades en las estrategias previamente definidas. En el caso del Estado, esta posibilidad puede darse en situaciones y ámbitos muy específicos, aunque suele estar saldada a través de procesos administrativos.
- **Poder de negociación de los compradores:** Similar al punto anterior, en este caso se hace referencia a los ciudadanos que son quienes

compran los productos, y pueden ejercer su poder de negociación sobre las diferentes áreas.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** En este punto se puede observar que si bien no debe existir una competencia entre áreas gubernamentales, sí existen ciertas ofertas similares. De esta forma se puede controlar que no haya superposición de tareas, esto no implica la reducción de áreas sino la reconversión y delimitación clara de los objetivos de cada una.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Este factor encuentra una particularidad que si bien se ha detallado anteriormente posee una excepción en el ámbito público. Se ha dicho que existe una delimitación en las misiones y funciones de las distintas áreas, lo que genera que cada una de ellas trabaje en temas específicos, sin embargo, hay organismos que ofrecen temáticas similares.

### 3.4 Benchmarking

Tomando como referencia a Oszlak (2003), para hablar de innovación en el sector público se deben tener en cuenta patrones de comparación sobre los cuales medir la cantidad y calidad de los cambios producidos. De esta forma el autor hace referencia al *benchmarking*, otra herramienta que utilizan tanto las administraciones públicas como las empresas privadas.

El *benchmarking* corporativo es una herramienta estratégica relacionada con la búsqueda continua de optimización de los procesos de una organización para hacerla más competitiva a través de la comparación sobre qué se hace y cómo se hace contra qué hace y cómo lo hace aquella empresa que es líder en el mismo rubro. Robert Camp (1991) precisó que “la razón fundamental del *benchmarking*, es que no tiene sentido estar encerrado en un laboratorio

tratando de inventar un nuevo proceso que mejore el producto o servicio, cuando este proceso ya existe<sup>2</sup>".

Entre sus ventajas se puede destacar que permite a las empresas ingresar en una cultura de cambio y aprendizaje continuo que seguramente se traduzca en un cambio de paradigma que modifique las estructuras clásicas por otras nuevas y modernas. Además, es una técnica relativamente simple en tecnología, de bajo costo y rápida respuesta, que cualquier organización puede adoptar. (Cohen y Eimicke, 1995 y 1996; Cohen *et al.*, 2008).

En cuanto a su aplicación dentro del Estado, lo primero que se debe destacar que se trata de una herramienta, y como tal, es ajena a todo tipo de ideología. En este caso se lo puede definir al *benchmarking* como el proceso continuo y sistemático mediante el cual las administraciones públicas individualizan áreas de mejora y efectúan comparaciones internas y externas, con el objeto de: integrar las acciones con los objetivos comunes, en consonancia con los objetivos generales del Estado; conseguir la cooperación entre las administraciones de la red, con la finalidad de proporcionar mayor valor a los destinatarios; y efectuar la planificación de las mejoras (Marchitto, 2001 y 2003).

Es claro que los diferentes procesos de modernización de las administraciones hacen necesario que se introduzcan innovaciones tecnológicas y de procesos que permitan obtener políticas públicas más eficientes. Estudios realizados por Fernando Marchitto (2001, 2002 y 2009), quién aplicó el *benchmarking* en el sector público, sostienen que para la administración pública, esta técnica podría constituir el medio adecuado para apropiarse del rol de productor de bienestar para la comunidad, recuperando la eficiencia y la eficacia.

Los resultados obtenidos a partir de las aplicaciones de *benchmarking* en el sector público, han evidenciado un desarrollo de mejores servicios y organizaciones con entornos más eficientes. Aunque los detractores del

---

<sup>2</sup> Citado en el Manual de Benchmarking, producido por la Gerencia de Clase Mundial del Instituto de Desarrollo Agropecuario (Ministerio de Agricultura de Chile, 2008: p.11).

*benchmarking* suelen decir que es una técnica para copiar a quienes han tenido éxito, es más que evidente que el éxito de las decisiones que se tomen debe tener como premisa fundamental entender a nuestra sociedad y su idiosincrasia. De ahí la importancia de comparar y adaptarlas a la realidad local.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Las Cartas Iberoamericanas de la “Función Pública”, y la de los “Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública”, elaboradas por el *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (CLAD)* plantea que “el logro de una función pública profesional y eficaz es, para cualquier sociedad democrática, un propósito permanente que encuentra en todo caso múltiples áreas de mejora de los arreglos institucionales existentes”, y además, que “la Administración Pública debe estar al servicio objetivo de los intereses generales”.

Como consecuencia de lo expuesto, cabe decir que estaríamos ante un marketing público propiamente dicho o marketing del sector público, aplicado a la provisión por parte de las administraciones públicas de bienes y servicios públicos a los ciudadanos, y ante un marketing en el sector público que, junto a lo anterior, incluiría también otros tipos o categorías de productos susceptibles de ser objeto de intercambio por parte de estas entidades administrativas o de otras organizaciones igualmente públicas (Vázquez, 2004).

Resulta necesario reafirmar la importancia del desarrollo del Marketing Público, dado su relevancia hacia el logro de una mayor cercanía entre el Estado y los ciudadanos/ clientes a quienes dirige sus acciones y servicios.

En los últimos tiempos, en el ámbito público se evidencia una creciente utilización de diferentes herramientas e instrumentos relacionados con el Marketing Público, pero que son encarados con diferentes enfoques, modalidades y /o finalidades. Asimismo, en la actualidad puede observarse que el Estado se inserta en un escenario de cambios e incertidumbre marcado entre otras por las siguientes cuestiones:

- Crecientes demandas ciudadanas de una gestión gubernamental más efectiva, eficiente, interactiva y participativa.
- Procesos en la gestión pública orientados a la modernización, innovación y más centradas en la ciudadanía, enfatizando en la gestión por resultados, búsqueda de calidad, transparencia y rendición de cuentas.
- La incorporación de herramientas tecnológicas y comunicacionales a los efectos de facilitar la interacción entre el ciudadano y los diferentes organismos públicos.
- El aumento sistemático de la exploración de formas de involucrar a los ciudadanos y a las comunidades con el fin de desempeñar un papel activo en la co-creación de servicios y políticas públicas.

A modo de cierre, en el cuadro nº 2 que se presenta a continuación, se pueden observar de manera concreta los recursos y sus aportes que brinda el Marketing Público para la Administración Pública en su conjunto, entendiendo siempre que se trata de generalidades que deben ser tomadas y adaptadas a las diferentes realidades, ya sea local o nacional.

Lo señalado genera un indudable cambio de paradigma, lo que estaría mostrando que existe una firme tendencia hacia el fortalecimiento y consolidación del marketing dentro de la gestión pública y en este marco, la comunicación tiene un rol preponderante.

Por lo tanto es necesario que el sector público adopte e implemente las herramientas de gestión y comunicación que provee el marketing, tanto para los análisis situacionales como para las relaciones de acercamiento entre el sector estatal y los ciudadanos.

**Cuadro nº 2:***Recursos y sus aportes para la Gestión y Administración Pública<sup>3</sup>*

<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Característica</b>	<b>Principales aporte</b>
Tradicionales	Adaptación del <i>mix de marketing</i> (Producto, Precio, Plaza y Promoción) a las categorías propias de la Administración Pública.	Interpretativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar un rendimiento positivo de los recursos con los que se cuenta.</li><li>• Mejorar la comunicación de las diferentes políticas públicas</li></ul>
Marketing de servicios y productos	Adaptación de los conceptos relacionados con intercambio, competencia y precios.	Interpretativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entender a los ciudadanos como clientes y consumidores para brindar soluciones de acuerdo a sus necesidades.</li><li>• Suministrar herramientas que permitan evaluar la calidad de la prestación que recibe cada usuario de los productos y servicios.</li></ul>
Fuerzas de Porter	Una herramienta de gestión que permite analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector.	Operativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite realizar un diagnóstico de situación preciso para pensar luego estrategias a seguir.</li><li>• Se busca evitar que dos o más áreas gubernamentales realicen actividades similares.</li></ul>
Benchmarking	Una herramienta estratégica relacionada con la búsqueda continúa de optimización de los procesos de una organización.	Operativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite conocer casos de éxito de diferentes procesos llevados a cabo en otras administraciones públicas.</li><li>• La adaptación a cada área en particular permite apropiarse del rol de productor de bienestar para la comunidad, recuperando la eficiencia y la eficacia.</li></ul>

<sup>3</sup> Elaboración Propia

## Bibliografía

AMA. (Julio de 2013). *American Marketing Association*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de American Marketing Association:  
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Andersen, B & Camp, Rt. (1995). Current position and future development of benchmarking. *The TQM Magazine*. 7. 21-25. 10.1108/09544789510098588.

Barranco Saiz, F. J. (1997). *Diccionario Enciclopédico de Comunicación Política*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de Diccionario Enciclopédico de Comunicación Política:  
[http://www.alice-comunicacionpolitica.com/wikialice/index.php/Marketing\\_pol%C3%ADtico](http://www.alice-comunicacionpolitica.com/wikialice/index.php/Marketing_pol%C3%ADtico)

CLAD. (31 de Octubre de 2008). *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. Recuperado el 24 de junio de 2020, de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo:  
<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaiberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>

CLAD. (Noviembre de 2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Recuperado el 24 de junio de 2020, de Carta Iberoamericana de la Función Pública:  
<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>

CLAD. (Octubre de 2013). *Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública*. Recuperado el 24 de junio de 2020, de Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública:  
<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/Carta%20Iberoamericana%20de%20los%20deberes%20y%20derechos%20-%20documento%20aprobado.pdf/view>

Cleary, E. (s/f). “*El Benchmarking (bm) desde el sector privado al sector público. Apuntes sobre su aplicación en el sector público de América Latina*”. Biblioteca Virtual TOP sobre gestión Pública. Recuperado de:  
<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000002/2725.pdf>

Cohen, S & Eimicke, W. (1995), *The New Effective Public Manager*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Cohen, S. & Eimicke, W. (1996), *Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector*, 57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, June 29-July 3, Atlanta.

Cohen, S & Eimicke, W (2008), *The Effective Public Manager: Achieving Success in a Changing Government*, 4th Edition, John Wiley & Sons, San Francisco.

Fiorentini, G. 1990. *Administración pública e anadino: la relación de intercambio*. Editorial Giuridica Economiche.

Kotler, P. & Lee, N. (2011). *Marketing en el sector Público. Todas las claves para su mejora*. PRENTICE-HALL.

Kotler, P. & Lee, N. (2007). *Marketing in the Public Sector: A roadmap for improved performance*. Pearson Education, Inc.

Madill, J. (1998). "Marketing in Government". *Optimum, The Journal of Public Sector Management*. Vol. 28, No. 4, pp. 9–18

Marchitto, F (2001), *Il Benchmarking nella pubblica amministrazione*, en *Revista: Sistema Previdenza, Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, Año XVIII, No. 202/203, Roma*.

Marchitto, F. (2002), *Benchmarking nella Pubblica Amministrazione. Una metodología per il miglioramento continuo*. Franco Angeli, Milano.

Marchitto, F. (2009), *Strategia del Valore nella Pubblica Amministrazione*, Franco Angeli, Milano.

Ministerio de Agricultura del Gobierno de Chile (2008), *Manual de Benchmarking*, producido por la Gerencia de Clase Mundial del Instituto de Desarrollo Agropecuario, Santiago de Chile.

Morandeira Arca, J., Elizagarate Gutiérrez, V. d., & Bakaikoa Azurmendi, B. (2016). Aproximación a la orientación al mercado y sus consecuencias en unidades básicas de actuación pública: el caso del servicio de fomento de la economía social vasca. *Revista Vasca de Economía Social*, 9-30.

Oszlak, O. (2003). *¿Escasez de recursos o escasez de innovación?: la reforma estatal argentina en las últimas dos décadas*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. CLAD 2003. 28-31 de Oct.: Ciudad de Panamá, Panamá. Recuperado de: <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/escasez%20de%20recursos%20o%20escasez%20de%20innovac.pdf>

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado el 20 de Julio de 2020: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Rota, J. (2004). *Comunicación, gobierno y ciudadanía*. Recuperado el 14 de Julio de 2020 de The Communication Initiative Network: <http://www.comminit.com/en/node/150403>

Serrat, O. (Enero de 2010). *Cornell University ILR School*. Obtenido de Cornell University ILR School:



<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1175&context=intl>

Wiener, J., & Doescher, T. (1991). A Framework for Promoting Cooperation. *Journal of Marketing*, 55(2), 38-47. doi:10.2307/1252236

Wolton, D (1989). "La communication politique: construction d'un modèle", en Revista *Hermès*, núm. 4, *Le nouvel espace public*, París, Ediciones del CNRS, julio de 1989.

Vázquez Burguete, J. L. (2004). "Pasado, presente y futuro de las dimensiones pública y social en el desarrollo conceptual del marketing", *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 1(1): 9-34. 10.1007/BF02896615.