

# LA REPUTACIÓN

## GUBERNAMENTAL

Una aproximación pragmática a su análisis



GERMÁN CAICEDO PRADO - RONALD ARANA FLÓREZ

Una publicación

# TÁCTICA & ESTRATEGIA

EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN

---

Con



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
UNO: APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA	4
DOS: APROXIMACIÓN A LA REPUTACIÓN CORPORATIVA	6
TRES: APROXIMACIÓN A LA REPUTACIÓN GUBERNAMENTAL	8
CUATRO: ¿DE QUÉ DEPENDE LA REPUTACIÓN DE UN GOBIERNO?	13
CINCO: EL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	18
SEIS: IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES	21
SIETE: LA REPUTACIÓN DEL SECTOR	33
OCHO: REPUTACIÓN DE INSTITUCIONES EN CALI	42
NUEVE: EL IMPACTO DE LA REPUTACIÓN EN LAS CONDUCTAS CIUDADANAS	49
DIEZ: ¿HACIA DÓNDE IR?	51
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXO	57



## INTRODUCCIÓN

La Universidad Santiago de Cali viene hace varios años trabajando en alianza con la compañía Táctica y Estrategia Ltda. en el análisis de diferentes aspectos asociados a la gestión de la reputación. Uno de los aspectos que se encontró en la revisión teórica y metodológica realizada antes de abordar esta investigación, es que la mayor parte de los estudios y metodologías de intervención para la gestión de la reputación, se concentraba fundamentalmente en el análisis de variables mucho más asociadas a empresas del sector privado que del sector público.

La anterior afirmación se basó en la exploración que se hizo de varios de los principales monitores de reputación existentes en el mundo, en donde se encontró un enfoque y un discurso mucho más cercano a la realidad de las empresas del ámbito privado, que a las prioridades sociales de una entidad gubernamental.

En efecto, dichos monitores incluyen el análisis de aspectos que muchas veces hacen más referencia a las relaciones de una empresa con sus clientes, y a procesos que tienen que ver con la gestión de ciertos productos, y/o a la proyección de la expansión internacional que puede tener una organización, los cuales son aspectos importantes de una empresa privada pero no reflejan tanto el quehacer de una organización estatal.

La Universidad Santiago de Cali y Táctica y Estrategia pensaron en un momento que estos estudios no permitían indagar por aquellas instituciones gubernamentales que, al menos en el caso colombiano, les son mucho más cercanas al ciudadano común y corriente. Se habla aquí de Alcaldías (autoridades civiles en el ámbito de los Municipios) y Gobernaciones (autoridades civiles en el ámbito de los Departamentos), cuyo liderazgo e influencia puede incluso superar al del propio Presidente de la República en muchos casos. Algunos investigadores ya habían detectado previamente este vacío: “los estudiosos constatan un gap importante entre la investigación de los intangibles en el sector privado y la investigación de los intangibles en el sector público. Más específicamente referido a la reputación, Luomaaho afirma que no ha sido hasta recientemente cuando las organizaciones del sector público se han empezado a preocupar por ésta como un valor intangible” (Canel et al, 2013). Pero por lógicas razones, es difícil pensar que algo vaya a ser medido cuando ni siquiera se gestiona de manera intencionada y planificada, y eso ocurre precisamente con la reputación en las entidades gubernamentales.

Una de las razones por las cuales no se gestiona de manera continua la reputación gubernamental obedece entre otros aspectos a algo que hace parte de la misma esencia del poder público: muchos de sus administradores y gobernantes ocupan esas posiciones por períodos limitados (cuatro, cinco o seis años habitualmente) y en no pocas ocasiones hay desinterés por mirar el largo plazo: su prioridad son las acciones específicas que podrá desarrollar en el período para el cual fue electo o nombrado y que son las que podrían generar más recordación entre los ciudadanos. Allí se origina otro factor influyente: las estrategias de comunicación gubernamental son cortoplacistas y varían de gobernante a gobernante.

Mientras un nuevo gerente en una compañía privada no asumirá como reto particular cambiar el logo de la empresa, cada nuevo gobernador o alcalde en Colombia asume su cargo modificando slogans o sellos de identidad.

De estas reflexiones surgió la propuesta de pensar en un proyecto específicamente orientado a indagar por la gestión y reputación de las entidades gubernamentales, aunque como se advirtió en el párrafo anterior, más pensado para la realidad de aquellas organizaciones gubernamentales que operan sobre todo en el nivel territorial antes que en el nivel nacional.

Definido el rumbo del estudio, se tenía claro que el primer paso era identificar y dimensionar las variables que inciden en la reputación de una entidad, para lo cual se realizó una investigación cualitativa en diferentes grupos de la ciudad de Cali. Agotado este paso, el siguiente reto era validar el modelo en el terreno, para lo cual se definió realizar una exploración cuantitativa a través de encuestas, con los jóvenes universitarios de últimos semestres de la ciudad de Cali. Más adelante se explicará el por qué de esta escogencia.

Los resultados de estas dos etapas son los que integran el grueso de la presente investigación que hoy ponemos en conocimiento de la comunidad académica, investigadores interesados en el estudio de la reputación, gobernantes y administradores del sector público, así como los profesionales y agencias que apoyan la gestión comunicativa en dichas organizaciones.

## UNO: APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA

¿Por qué debe asumirse que la gestión pública tiene particularidades que la hacen diferente de la gestión de una organización que se moviliza con recursos de particulares y de accionistas? Una primera visión sugiere que los gobiernos son cada vez más parte integral de la misma sociedad y no pueden entenderse por separado (Cabrillo et al, 2008). En ella se indica que “la meta de una sociedad sana es tener comunidades de ciudadanos, no de clientes”, lo cual plantea de manera radical la gran diferencia existente. Aunque hoy en día la perspectiva que se tiene de la responsabilidad social de las organizaciones privadas sugiere también que hay que apuntar a una sociedad sana para que las empresas sean viables y sostenibles, éstas siguen priorizando a sus clientes en los focos de gestión.

Si bien en algunos enfoques de la gestión pública se enfatiza en la idea de relacionamiento con el cliente (Osborne et al, 1994), en varios países de América Latina, entre ellos Colombia, la necesidad de considerar al ciudadano como alguien al que el Estado le sirve, y no al revés, se ha convertido incluso en propósito constitucional. Promover la participación ciudadana, involucrarlo en procesos decisorios de la planeación y el desarrollo, posibilitar la elección de aquellos que fungen como gerentes de las administraciones públicas a través del voto popular, obligarse a rendir cuentas ante el conjunto de la sociedad, son entre otros, aspectos que marcan notable diferencia en los procedimientos y mecanismos de gestión. Un foro realizado en Colombia en junio de 2013 sobre la relación entre el Estado y el ciudadano, daba cuenta de la necesidad de lograr que “las entidades se apropien de la cultura ciudadana y recuperen la confianza del usuario”<sup>1</sup>, sin que se considere un estigma o castigo su atención. Uno de los académicos más estudiosos de este aspecto en el país, Antanas Mockus, planteaba en el mismo foro que para brindar un servicio satisfactorio, se debe empezar por reconocer al ciudadano como centro del Estado y garantizarle el acceso a los bienes y servicios. Allí también sostuvo que “se debe pensar en los sujetos como seres que responden a motivaciones como la ley, la moral y la cultura; al entender este universo se podrá pensar en medidas eficaces para brindar un servicio satisfactorio”. Obsérvese cómo se vincula la satisfacción del ciudadano con atributos éticos, pero también con cualidades específicas que aseguren que el servicio brindado es eficaz. Estos aspectos, como se verá más adelante, son esenciales también en la construcción o fortalecimiento de la reputación gubernamental.

A pesar de las evidentes diferencias, alguien podría sugerir que hay elementos comunes. Tanto empresas públicas como privadas necesitan construir confianza, lo cual es cierto. “La desconfianza y escepticismo hacia el gobierno tiene importantes implicaciones cuando el ciudadano cree que el gobierno no le ayuda y que además usa el poder en su contra, se siente ignorado e incomprendido y en consecuencia se descepciona de la vida pública y deja de implicarse en ella” (Berman, 1997). Sin embargo, hay que partir de una premisa: cuando el gobierno falla, lo hace con el dinero de los contribuyentes; cuando la empresa privada falla, lo hace con el dinero de sus accionistas. En este sentido, el impacto positivo o negativo de lo que generan trasciende mucho más, porque en el primer caso prevalece (al menos sobre el papel) la búsqueda del interés general por sobre el particular.

El vacío generado por los desaciertos o ineficiencias en la gestión gubernamental tendrá un impacto significativo en la evolución de una comunidad y su calidad de vida. Entre esas consecuencias aparecen la pérdida de credibilidad y confianza, elementos que se constituyen en pilares esenciales de la reputación gubernamental. Estos dos conceptos, sumados al de transparencia, cabe decir que también son extrapolables al mundo de lo privado.

Adicional a lo anterior, también hay que mencionar que desde la misma Constitución Política Colombiana se establecen lineamientos de cómo debe ser esa relación entre entidades gubernamentales y los ciudadanos, cuáles son los derechos que aquellas deben garantizar y promover. Si bien es cierto que allí se establece el marco general de actuación de todos los componentes de una sociedad, no se hace el mismo énfasis para el caso de procesos de relacionamiento con clientes, aspectos éstos que están regulados en otras disposiciones legales colombianas, una de las cuales es la Ley 1480 que define el Estatuto del Consumidor.

## DOS: APROXIMACIÓN A LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Uno de las primeras reflexiones que debe hacerse desde el presente estudio gira en torno a la comunicación de intangibles (Canel et al, 2013), pues ésta se “está convirtiendo en un área floreciente de investigación de las relaciones públicas... En la medida en que son más y más diversas las funciones de las organizaciones públicas, las cuestiones relacionadas con el papel que juega la comunicación en el sector público ocupan un lugar central en el debate académico”. Hay que hablar de la comunicación de intangibles, en tanto la reputación es uno de ellos: “en el ámbito de la comunicación corporativa ya está suficientemente acuñado el concepto de “valor intangible” como activo que carece de sustancia física pero que resulta de derechos legales y contractuales, y que posiblemente genere beneficios futuros” (Canel et al, 2013).

El concepto de reputación es relativamente “nuevo” en la vida gerencial de las empresas en Colombia, toda vez que su incorporación al management local apenas se ha evidenciado con algún énfasis en la última década. Más aún, mientras en otros países de América Latina y el mundo los monitores de reputación corporativa se aplican desde hace más de tres décadas, en Colombia solamente hasta el año 2008 se empezó a realizar el primer estudio sobre el tema, en una primera aproximación realizada por el diario colombiano Portafolio, con su estudio sobre las empresas de excelencia.

De allí que sea fácil deducir y establecer que el estudio de la reputación es un tema de investigación prácticamente por desarrollar en nuestro país.

El concepto central alrededor del cual gira el proyecto es, obviamente, el de reputación corporativa, que ha sabido evolucionar desde unas visiones más tradicionales que lo asocian a la percepción que se tiene de una empresa, hasta llegar a plantearse como “el conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición” (Carreras et al, 2013). Si bien la reputación genera una visión integral del desempeño de una entidad, pues también ofrece un parámetro sobre la calidad de la gestión, este proyecto se ha concentrado en la perspectiva perceptual, que es la que compete al campo de acción de los comunicadores organizacionales, haciendo además una aproximación al terreno conductual.

Esta precisión es necesario hacerla pues hay diferentes apuestas teóricas que refieren a la reputación un papel movilizador e incentivador de actitudes y comportamientos específicos. James Grunig, quien ha apostado desde hace varias décadas por avanzar hacia unas relaciones simétricas y bidireccionales entre organizaciones y grupos de interés, tiene claro que hay una relación muy fuerte entre reputación, calidad de las relaciones, y comportamientos y actitudes (Grunig, Hung, 2002). Se menciona este aspecto, dado que tanto en organizaciones privadas como públicas, promover ciertos comportamientos es esencial para asegurar la eficacia y sostenibilidad de las mismas. Si en las primeras se quiere asegurar clientes comprometidos, leales, promotores de las marcas, dialogantes y participativos, en los gobiernos se buscan

ciudadanos igualmente participativos, que cumplan deberes específicos como pagar impuestos o cuidar lo público, para solo mencionar algunos de ellos. Una investigación desarrollada por quien es considerado el padre de las relaciones públicas modernas sostiene que existen representaciones cognitivas que son construidas esencialmente a partir de conexiones entre objetos, atributos y comportamientos. Dichas conexiones, según Grunig, pueden darse un objeto y un atributo (por ejemplo, cuando se dice que Empresas Públicas de Medellín, EPM, es la empresa de servicios públicos más eficiente de Colombia), o entre un objeto y otro objeto (cuando se asocia, por ejemplo, a EPM con la construcción de un proyecto hidroeléctrico denominado Hidroituango), entre un objeto y unos comportamientos (cuando servidores públicos - objeto 1- desarrollan una acción como contratar una obra, inaugurar una obra, abrir una licitación pública, vincular nuevos funcionarios a la entidad, o en general, ejecutar un plan de inversiones), o entre un objeto y una evaluación del mismo (La empresa XAX no tiene ningún interés en la calidad de vida de sus colaboradores).

Estos planteamientos, aplicables tanto a entidades públicas como a entidades privadas (y en general a cualquier clase de organización) guiaron también el camino para establecer el modelo que se propuso y validó en esta investigación preliminar en torno a cuáles deberían ser las variables o atributos que distingan el desempeño de la reputación en el gobierno.

Todas aquellas organizaciones que deban construir relaciones sólidas y vínculos con grupos de interés específicos para llevar a cabo sus actividades y propósitos de negocio, necesitan una estrategia reputacional. Obviamente en esta categoría entran TODAS las organizaciones de cualquier sector o categoría. Casi que se justificaría más en el Estado, donde esa relación está construida a partir de la confianza que los ciudadanos depositan en unas entidades y gobernantes, con la esperanza de que ellos inviertan adecuadamente los dineros que depositan mediante la figura de pago de impuestos, contribuciones o tasas.

## TRES: APROXIMACIÓN A LA REPUTACIÓN GUBERNAMENTAL

Curiosamente ha sido desde otras disciplinas como la psicología, desde donde se han hecho algunas aproximaciones al estudio de la reputación de las entidades públicas, sin llegar necesariamente a proponer monitores para abordar el análisis específico de las mismas. Harré (1982) planteó, desde la psicología social, que la reputación es “una medida social que se hace tangible con el respeto o la humillación que una persona o un grupo consigue que le dispensen en un contexto de acción pública”. Esta mirada conduce también al concepto de LICENCIA SOCIAL, que también es una medida que evidencia la acogida o rechazo hacia alguna organización o política pública.

Otros enfoques aseguran que la reputación “es el proceso de percepción pública de la ausencia o del reconocimiento de cierta habilidad, manifiesta o inferida, del agente (funcionario u organismo) para alcanzar ciertos objetivos o fines (políticos en este caso) relevantes, por medio del uso de ciertos medios, de acuerdo con el control de ciertas consecuencias queridas o no buscadas” (Elizalde et al, 2006). Dichas habilidades, que aproximan la definición al terreno de los atributos de reputación, conducen igualmente al terreno de las expectativas que los ciudadanos tienen frente a la gestión gubernamental.

El estudio de la reputación, históricamente, ha manifestado una cierta inclinación a enfocarse en aquellas empresas de patrimonio privado. Solo basta dar una mirada a varios de los principales monitores de reputación existentes en el mundo, para advertir que en ellos existe un discurso en cuya esencia aparecen palabras como productos, servicios, o dimensión internacional, para mencionar unos pocos conceptos, que aunque no son exclusivos del ámbito privado, sí parecen priorizarlo. Si se examina por ejemplo uno de los más cercanos a América Latina, el monitor MERCO, una de las dimensiones de estudio es la Internacional, asociada al número de países en el que opera la empresa, los resultados de los negocios y operaciones que desarrollan en el extranjero, las alianzas estratégicas. Al examinar el terreno en el que se desenvuelven los actores gubernamentales en Colombia y varios países de América, las posibilidades de que muchas Alcaldías y Gobernaciones (para mencionar solo estas dos clases de entidades públicas) puedan calificar en dicha dimensión, es muy baja. Por demás, las reiteradas referencias que hacen monitores como MERCO, ó The World´s most admired companies (Revista Fortune) a aspectos como la oferta comercial, los productos y los servicios, el crecimiento financiero o la proyección internacional, parecen no considerar que la gestión de una organización gubernamental está en muchos casos lejos de poder ser asociada con dichos conceptos. Términos como políticas públicas o planes de desarrollo son más cercanas a la realidad del trabajo que desarrollan este tipo de instituciones pero no aparecen referenciados en los monitores anteriormente mencionados.

Surge entonces una pregunta inicial, planteada desde el poco interés que ha tenido el estudio de la reputación en aquellas entidades u organizaciones del sector gubernamental. ¿De qué depende entonces que, en el caso de las organizaciones del Estado, esa percepción sea favorable y genere por lo tanto una serie de conductas que sean beneficiosas para ambas partes?.

Lo primero que debe afirmarse es que la reputación de una organización del Estado no dependerá de las mismas variables que una reputación de una entidad privada. Es importante precisar que el “paradigma dominante en esta línea de investigación defiende que la reputación es la suma de un conjunto de atributos, que mide el desempeño y la responsabilidad social de las organizaciones” (van Reel, 2012). Este planteamiento es necesario toda vez que esta investigación trabajará también sobre la base de construir la reputación a partir de aspectos particulares del desempeño, que se denominarán atributos.

Dejando claridad de este aspecto, hay que precisar que aun cuando las organizaciones públicas y privadas tienen elementos comunes, hay una diferencia esencial: las primeras trabajan con recursos públicos, que son en última instancia los dineros que los ciudadanos han aportado a través de sus impuestos y tasas. Deben por lo tanto trabajar más fuertemente en la construcción de ese valor esencial de las relaciones que es la Confianza. Si bien tanto organizaciones públicas como privadas están obligadas a cumplir diferentes disposiciones legales, estas últimas se caracterizan por la mayor libertad que sus accionistas tienen de disponer, según sus criterios, de los recursos de la compañía. En el Gobierno en cambio la decisión de qué hacer con los recursos públicos está cobijada por normas que limitan su destinación, a lo cual hay que añadir que éste es objeto de constante fiscalización y control por parte de actores sociales (comunidades, organizaciones sociales), organismos de control (Procuraduría, Contraloría, Personería o Fiscalía, para el caso de Colombia), y los medios de comunicación.

Para llegar a resolver esta cuestión central, también tendrán que resolverse dos preguntas: ¿Cuáles son las variables que influyen en la reputación de una entidad del Estado? Y adicionalmente, y sin entrar a particularizar, ¿cuál es el estado de esas variables en la percepción que los jóvenes tienen del Estado en general?

La posición dominante que hace poco más de una década podían tener las entidades del Estado, está agotada. Ella era producto de un contexto político y económico en el que el Estado y sus instituciones aparecían como proveedores únicos de los principales servicios que demandaba el ciudadano. Las relaciones con los ciudadanos se construían desde la obligatoriedad que tenían las personas de solicitar o requerir unos servicios, sin que existieran escenarios sólidos que garantizaran la protección de sus derechos o el acceso a los mismos.

Pero ese escenario empezó a cambiar a partir de la expedición de la Constitución Política de Colombia de 1991. Conceptos como derechos ciudadanos, participación ciudadana, veeduría ciudadana, control social, transparencia, empezaron a hacer parte cada vez con mayor despliegue, del léxico de los colombianos, a pesar de las dificultades de implementación y del escaso conocimiento que en general han tenido las personas sobre estas temáticas. Adicionalmente un nuevo entorno mediático se consolidó progresivamente en la última década: el fenómeno de Internet que empezó, por un lado, a facilitar el acceso a la información estatal, y por el otro, a darle herramientas a los ciudadanos para opinar, participar, cuestionar, e incluso decidir, sobre aquellos temas de interés público.

Con una opinión pública cada vez más informada, más exigente, más controversial, un marco legal que exige mucho más de las entidades gubernamentales, y un clima de opinión que en

general no es favorable a las organizaciones del Estado, un estudio de reputación se hace altamente necesario para propiciar un monitoreo que permita identificar las debilidades de esas organizaciones entre un grupo específico: los jóvenes estudiantes universitarios de últimos semestres de cualquier carrera en la ciudad de Cali, que serán dentro de escasos años, o bien funcionarios públicos, o bien ciudadanos demandantes de requerimientos específicos.

¿Cómo no ocuparse de estudiar la reputación cuando todos los días, en todos los medios de comunicación, los ciudadanos encuentran información que cuestionan la eficiencia, transparencia u honestidad de alguna entidad gubernamental? Solo basta mirar, por ejemplo, aparcetes de la revista más importante de Colombia: Semana. Un número escogido al azar (edición 1629 - Junio de 2013) hace referencias en su contenido a: un Alcalde sometido a juicio por aparente corrupción, un Ministro que califica de ignorante a un periodista; una disputa jurídica entre dos altos funcionarios del Estado en Colombia, un llamado de atención a la poca ejecución de una Alcaldía, la incapacidad de un gobierno para enfrentar las protestas ciudadanas, por solo mencionar algunos casos. En un contexto en el que diariamente se aportan pequeños misiles contra la reputación de las entidades del gobierno, es difícil asumir que es algo que no debe medirse y mucho menos gestionarse.

Frente a esas realidades, el ejercicio de medición es muy limitado. Por un lado, hay monitores de opinión de algunas encuestadoras grandes en Colombia que obtienen índices de favorabilidad de los gobernantes. En dichos estudios aparecen los porcentajes de ciudadanos que consideran que la gestión de un Presidente, un alcalde o Gobernador es positiva o no, o si tiene una imagen favorable o desfavorable de ese funcionario. En otros casos, se indaga por el desempeño específico de un gobernante en temas siempre cruciales como la generación de empleo, la disminución de la inseguridad, el freno a la violencia, entre otros aspectos.

En otras ocasiones se indaga por aspectos como la percepción que los colombianos tienen frente a variables como la credibilidad, el liderazgo, la transparencia, pero no se ofrece una visión integral de los atributos que inciden en la reputación de las entidades del Estado.

De igual manera, hay organizaciones que adelantan estudios específicos que involucran el análisis de aspectos que tienen alto nivel de relación con su negocio, pero que también contemplan el estudio de variables asociadas a la reputación. Dentro de este grupo aparecen, por ejemplo, entidades como la DIAN que en el año 2007 adelantó una investigación para determinar las variables que influían en la generación de una cultura tributaria en Colombia. En este proyecto, en el que participó Táctica & Estrategia, se abordó el análisis de algunas variables asociadas a la reputación del sector (gobierno). Una de las conclusiones del estudio (DIAN, 2006) es que la decisión de contribuir más fuertemente desde los impuestos a la gestión gubernamental, desechando prácticas como la elusión o la evasión, está relacionada con la percepción que se tenga del comportamiento ético del gobierno, la eficiencia en la ejecución del gasto público y la capacidad que tenga el Estado para responder al interés general antes que al particular.

Frente a este vacío, el camino que inicialmente se tomó fue la exploración de algunos pocos planteamientos realizados por conocedores de la gestión gubernamental, quienes sin pensar necesariamente en la reputación, sugirieron variables para asegurar la eficacia de un gobierno. En uno de esos referentes sobre la gestión pública, (Osborne,1994), se propone una serie de factores que contribuyen a una mayor calidad de la gestión pública:

- Capacidad del gobierno para ser innovador y vanguardista para atender los requerimientos ciudadanos, lo cual significa que no siempre tendrá que remar. Esa labor podrán hacerla otros. Eso sí, siempre tendrá que llevar el timón.
- Capacidad del gobierno para empoderar a los ciudadanos, hacerlos sentir partícipes y responsables de la gestión gubernamental.
- Capacidad para competir y ser competitivo frente a servicios que pueden ser ofrecidos por actores sociales o privados.
- Capacidad para inspirar a los empleados en función de los objetivos y no de las reglas que deben cumplir.
- Capacidad para alcanzar resultados y medir el éxito en función de criterios técnicos.
- Capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- Capacidad para generar ingresos antes que gastos
- Capacidad para prevenir los problemas y conflictos sociales, antes que tratarlos
- Capacidad para descentralizar sus servicios e involucrar a los empleados y funcionarios públicos en la gestión mediante el trabajo en equipo.
- Capacidad para mercadear sus programas y planes, garantizando la oferta, incentivando la demanda, facilitando el acceso, suministrando información, dejando claras las normas y procedimientos.

Otra propuesta planteó lo que podrían ser algunas de las variables que influyen en la consolidación de una buena reputación (Caicedo, 2004). Esta es además una de las pocas publicaciones en idioma español que aborda el concepto de reputación con relación a una organización gubernamental:

- Cumplimiento de la ley: ¿Cuál es el marco legal que rige la entidad? ¿Lo conoce la ciudadanía? ¿Se está cumpliendo a cabalidad? ¿Cuáles son los vacíos que existen en el cumplimiento de las disposiciones legales? ¿Qué razones técnicas, presupuestales, logísticas, impiden el cumplimiento de la ley? ¿Qué impacto ha dejado o podría generar esta situación? ¿Hay cuestionamientos por corrupción o desfalcos?
- Manejo responsable de la burocracia: ¿Hay exceso de nómina? ¿Hay plantas paralelas? ¿Se cuestiona a la entidad por el exceso de personal? ¿Hay salarios injustificados? ¿Personas que no trabajan y a pesar de ello cobran su salario? ¿Asesores por doquier? ¿Prebendas exageradas para el sindicato? ¿Se cuestiona a la entidad por pertenecer a un determinado grupo político?
- Responsabilidad pública: ¿Los proyectos gubernamentales generan impacto social, económico, ambiental, o de cualquier índole? ¿La ciudadanía se ha apropiado de ellos o se han convertido en elefantes blancos? ¿Se ejecutan obras que no son prioritarias para una comunidad?
- Comportamiento financiero: ¿Es estable financieramente la entidad? ¿Se ve

permanentemente atrasada en el pago de sus compromisos financieros? ¿Su deuda está afectando la capacidad de inversión de la entidad? ¿En el corto, mediano o largo plazo, hay claridad en torno a la situación financiera de la organización? ¿Hay un manejo responsable de los recursos del Estado? ¿Se destinan más recursos al funcionamiento que a la inversión social? ¿La sociedad cree en el futuro de la entidad?

- Liderazgo y creatividad: ¿Hay una tendencia continua a que el gobernante se queje de la situación financiera? ¿Se gobierna echándole la culpa de todos los males a los anteriores gobernantes? ¿Pasan años enteros y los problemas no se solucionan? ¿Se hacen anuncios que no se cumplen?
- Prestigio del Gobernante: ¿El Jefe de la administración tiene una hoja de vida intachable? ¿Cuáles han sido sus cuestionamientos? ¿Por qué razones y cómo se defendió de ellos? ¿Ha sido sancionado por algún organismo judicial y por qué razones? ¿Qué piensa la opinión pública de estos cuestionamientos?
- Historia: ¿Hay logros exitosos en el pasado de la entidad? ¿La comunidad conoce los logros de la entidad? ¿Los reconoce o se los asigna a otras instituciones públicas o privadas? ¿Hay desaciertos en el pasado de la institución? ¿Qué piensa la sociedad de esas fallas?
- Servicio al cliente: ¿Hay establecido un sistema de quejas y reclamos? ¿Cuáles son las más comunes? Los usuarios o clientes están satisfechos con la respuesta que se les da? ¿Están satisfechos con el tiempo y la calidad de la atención? Hay que considerar que en algunos casos, por su carácter obligatorio, el ciudadano no tiene más opción que realizar el trámite en aquella entidad que indica la ley. No obstante que hay un proceso de privatización de varios servicios que antes eran monopolio del Estado y que hoy en día hay más alternativas para escoger, también es cierto que todavía quedan vestigios de ese monopolio. Sin embargo, son pocos los casos en que el gobierno se ha preocupado por atender con un servicio de calidad a esos clientes, a pesar de que desde 1995 está incluido en la legislación colombiana el carácter de obligatoriedad de contar con una oficina de quejas y reclamos para atender las peticiones, denuncias, demandas y requerimientos de la sociedad en su conjunto.

Con esta claridad, se abordó la siguiente etapa de la investigación, orientada a precisar los atributos que se validarían en el estudio.

## CUATRO: ¿DE QUÉ DEPENDE LA REPUTACIÓN DE UN GOBIERNO?

El reto más importante de este proyecto es la identificación de los posibles atributos que pueden incidir en la reputación de un gobierno. Era necesario no solo descubrir cuáles podrían ser, sino también establecer la importancia de los mismos.

Para lograr lo primero, uno de los pasos a dar fue realizar una serie de entrevistas de profundidad a diferentes actores sociales, que ayudaran y facilitaran la identificación de aquellos elementos que podían influenciar que una entidad fuera buena, regular o mala. Esas entrevistas (24 en total) fueron aplicadas a periodistas de la ciudad de Cali, funcionarios públicos de entidades que operan en Cali tanto de los niveles nacional como territorial, y a jóvenes universitarios. Posterior a la aplicación de las encuestas, y con el ánimo de profundizar en algunos datos generados en ellas, se aplicaron 15 entrevistas adicionales, esta vez solo a estudiantes de universidades. Apartes de sus declaraciones serán agregados entre comillas en diferentes capítulos del informe.

El protocolo aplicado fue construido a partir de variables que hipotéticamente podían ser influyentes en dicha reputación, las cuales se sugirieron no solo en el marco teórico condensado en los primeros capítulos, sino también en la revisión de información publicada en medios impresos de comunicación de Colombia, donde se buscó detectar cuáles eran las quejas o críticas más comunes que los ciudadanos hacían sobre la gestión gubernamental.

En esa revisión realizada a 100 registros noticiosos<sup>2</sup> extraídos aleatoriamente de los diarios El País, El Colombiano, El Tiempo, así como de la revista Semana, se encontró con que las críticas al Estado (originadas en columnistas de prensa, ciudadanos lectores de los medios, organizaciones sociales, dirigentes políticos y los organismos de control) se referían fundamentalmente a la transparencia, honestidad y ética de los funcionarios públicos, a la menor priorización del interés general frente al interés particular, a las dificultades que muchos ciudadanos tenían para acceder a servicios brindados por el Gobierno, a la ausencia de información sobre la gestión gubernamental, y a la poca capacidad para brindar soluciones rápidas, eficientes y novedosas a algunos problemas estructurales de la sociedad. Obsérvese que en él hay una relación clara con los hallazgos encontrados en otro estudio anterior (DIAN, 2006) realizado con participación de T&E. Dicha investigación detectó 33 variables que influenciaban la cultura tributaria en Colombia, muchas de las cuales planteaban dudas sobre el proceder del Estado y los gobernantes: el Estado en Colombia es corrupto, no ejecuta las obras que se requieren, ejecuta obras injustificables o de mala calidad, invierte en la guerra antes que en proyectos sociales, actúa en función de intereses particulares, y no ejerce un control adecuado al gasto público.

Las entrevistas permitieron clarificar el alcance de estos temas, y hacer una apuesta inicial por cinco variables que dirigen la reputación gubernamental.

<sup>2</sup> Este informe fue realizado de manera independiente por Táctica & Estrategia por considerar que era necesario ampliar el marco de análisis de la investigación, inicialmente concebido solo a partir de las entrevistas en profundidad. El estudio recogió información publicada entre los meses de julio y agosto de 2012. Los 100 registros que sirvieron de materia de análisis tenían como característica fundamental que se referían solo a críticas y cuestionamientos hechos al desempeño de gobernantes o entidades públicas, sin importar su tamaño o reconocimiento. Aquí no existe, por supuesto, ninguna referencia a qué porcentaje de información es favorable o no. Del diario El Tiempo se escogieron 32 registros, de El Colombiano se seleccionaron 31, de El País otros 24, y de la revista Semana los 13 restantes. El 45% de las informaciones

**1.COMPORTAMIENTO ETICO:** En general la mayoría de los entrevistados identificó un valor sumamente importante que es la ETICA y la TRANSPARENCIA en la gestión de las entidades gubernamentales. Lo primero que debe decirse es que, en Colombia, la transparencia está postulada desde la misma Constitución Política como un principio que debe regir la gestión gubernamental. Explícitamente está consagrado en su artículo 74, cuando afirma que “Todas las personas tienen derecho a acceder a los documentos públicos salvo los casos que establezca la ley”. De esta manera queda claro que hay una obligatoriedad en la gestión gubernamental para asegurar que haya plena apertura y política de libro abierto en los aspectos esenciales de su gestión. Las salvedades que se hacen (relacionadas sobre todo con temas de seguridad nacional) han sido sin embargo cuestionadas en algunas ocasiones (Moreno Ortiz, 2008): “La Corte comienza por rechazar el secreto en la gestión estatal y por sostener, contrario sensu, la plena publicidad y transparencia de la gestión pública pues considera como es muy razonable hacer, que aquello que no se quiere mostrar es aquello que no se puede justificar. La publicidad y la transparencia de la información son la garantía más importante de la lucha contra la corrupción y del sometimiento de los servidores públicos a los fines y procedimientos que les impone el derecho . Sobre la base de la información se ejercita la crítica, se desarrolla el control y se afina el ejercicio de la oposición. Para la Corte, el derecho de acceso a la información pública es una herramienta fundamental para la satisfacción del derecho a la verdad de las víctimas de actuaciones arbitrarias y el derecho a la memoria histórica de la sociedad”. De allí que facilitar el acceso a la información y dar publicidad a los actos gubernamentales, son esenciales para asegurar la transparencia. La rigurosidad ética de los gobiernos exige, desde la perspectiva de los ciudadanos, que los funcionarios públicos sean los primeros que den ejemplo en el cumplimiento de las leyes y normas, y que no se vean comportamientos como los que denuncian continuamente los medios de comunicación, asociados a casos de corrupción. Consideran obligatorio también decir la verdad a los ciudadanos, ser claros frente a las medidas gubernamentales que se toman, no ocultar información esencial que les impacte, ser precisos cuando se habla de los efectos negativos de algunas disposiciones o políticas públicas. Los ciudadanos también quieren ver a los gobiernos luchando frontalmente contra la corrupción administrativa. Todo lo anterior presupone una absoluta honestidad de los servidores que llegan a cualquier institución pública.

**2.COMPROMISO CON LA CALIDAD DE VIDA:** Como se insinuó anteriormente, el más importante reto del Estado es asegurar la calidad de vida de los gobernados. Nuevamente hay un marco constitucional que determina responsabilidades gubernamentales frente a una serie de iniciativas que contribuyen a ello. Ténganse presente, por ejemplo, los artículos 25 (“El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”); el artículo 49 (“La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud”), o el artículo 51 de la Constitución Política Colombiana (“Todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna. El Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda”). En ellos se hace referencia explícita a derechos

---

hacían algún tipo de cuestionamiento a la transparencia de las entidades gubernamentales. En el 22% de los registros se hizo algún tipo de cuestionamiento a la búsqueda de privilegios para algún sector particular; otro 35% hacía referencias a obstáculos para acceder o mantener servicios específicos de entidades gubernamentales. Un 27% también reflejaba ineficiencia en la ejecución de obras o proyectos gubernamentales, bien sea por mala planificación, o incluso por negligencia o desinterés. Téngase presente que los porcentajes superan los 100 puntos, dado que un mismo registro podía hacer cuestionamientos a varios frentes.zz<sup>vo</sup> del servicio público (Junio 2013). En Revista Semana, Edición 1628, página 14

de los ciudadanos, y al papel que juega el Estado en el reto de garantizarlos. Siendo más precisos en el alcance de este atributo, habría que precisar qué se entiende por Calidad de vida. Hay algunos indicadores objetivos que reflejan la calidad de vida de un pueblo (índices de empleo, seguridad, acceso a servicios básicos, entre otros), pero también hay otros perceptuales referidos al bienestar que los ciudadanos creen percibir como resultado de la ejecución de las políticas públicas. Instituciones como la ONU miden la calidad de vida a partir de un Índice de Desarrollo Humano (IDH) que integra variables el nivel de vida (el salario medio, la renta per cápita, la desigualdad económica, etc.), la salud (la sanidad, la esperanza de vida, las tendencias demográficas, etc.) y la educación (la tasa de alfabetización en los distintos niveles educativos, etc.), entre otros aspectos. Las respuestas entregadas previamente por los entrevistados permitieron concluir que, para efectos del presente estudio, hay varios elementos que inciden en dicha calidad de vida. Una de ellas es el enfoque en el interés general. Muchos ciudadanos creen que el Estado y sus gobernantes no siempre toman medidas que contribuyan a impactar positivamente a la mayoría de ciudadanos, y por el contrario benefician a unos pocos particulares (DIAN, 2006). De allí que sea necesario establecer si realmente hay una tendencia a definir políticas públicas, leyes, acuerdos, ordenanzas, normas, decretos y demás disposiciones, que estén concebidas desde la perspectiva de beneficiar a todos los ciudadanos y no a unos pocos. En Colombia, cuando se han discutido grandes cambios en las políticas públicas, en no pocas ocasiones se plantea que muchas de esas modificaciones son pensadas para beneficiar a particulares o a pequeños grupos más cercanos al poder político o económico del país. Este tipo de situaciones se conocen en el país como “micos”, es decir, artículos que se introducen en las leyes o normas, y que buscan pasar desapercibidos. Afortunadamente las posibilidades de participación y fiscalización hacen que cada vez sea menos frecuente que este tipo de situaciones se den sin que sean advertidas por el conjunto de la sociedad. La calidad de vida fue relacionada también con el respeto a los derechos de los ciudadanos, tal como están consagrados en la Constitución Política y en las leyes que de ella se desprenden. No obstante, acceder a los derechos también conlleva responsabilizarse de los deberes, entre los cuales el cumplimiento de las leyes y las obligaciones cívicas fueron considerados como esenciales. Sugieren también que un Estado interesado en la calidad de vida es aquel que prioriza la vida de las personas, que asegura que los impuestos pagados por los ciudadanos sean invertidos adecuadamente (lo cual significa también de manera transparente, en proyectos pensados para beneficiar a muchos antes que a unos pocos, y de manera eficiente, es decir, sin sobre costos).

**3.RELACIONAMIENTO:** Hoy en día construir adecuada relación con los grupos de interés de una localidad, región o país, es un elemento fundamental de las organizaciones gubernamentales. La cercanía con el ciudadano es también fundamental para construir la confianza necesaria que apunte a fortalecer la reputación del gobierno. En el campo de las relaciones públicas ya existen postulados que delimitan el por qué de la importancia de construir buenas relaciones con grupos de interés. Una de ellas (Grunig et al, 1999), sostiene que hay dos grandes categorías de relaciones: las Comunitarias, en las que ambas partes (en este caso Gobierno y ciudadanos) proveen beneficios al otro simplemente porque están priorizando el bienestar del otro. No esperan una retribución, así esta llegue posteriormente. Este primer enfoque habla mucho del deber ser de las relaciones entre Estado y ciudadanos, ya que algunas veces este último espera que el pago del impuesto se vea retribuido

directamente en un proyecto que le impacte a él, desconociendo el principio de solidaridad que está implícito en él. La segunda categoría se refiere a las relaciones de Intercambio, en donde la diferencia fundamental es que las partes sí esperan una reacción del otro y un beneficio directo por sus comportamientos: “Yo pago impuestos, por lo tanto espero obras en mi barrio”. Sea cual sea el tipo de relación, se espera que en ellas el ciudadano tenga la oportunidad de participar, de opinar, de dialogar, y ser tenido en cuenta. La calidad de esas relaciones, según la propuesta de Grunig, depende también de la existencia de la confianza, la cual depende de varios aspectos: la creencia de que la organización es justa, la creencia en que dice lo que hace, y la convicción de que dicha organización es capaz de hacer lo que dice. Sobre esa base, se dialogó con diferentes ciudadanos de Cali para determinar qué aspectos podrían incidir en las buenas relaciones, sin tener la pretensión de ajustarse al modelo de categorías establecido por Grunig. Las respuestas encontradas enfatizaron aspectos como la NO discriminación, es decir, la posibilidad de ser tratado sin exclusiones, pero también sin privilegios frente a otros ciudadanos. La calidad del servicio entró a jugar una parte importante, ya que muchas veces se considera que el Estado es lento, abundante en trámites, y poco preocupado por la agilidad en la atención.

**4.COMUNICACIÓN DE GOBIERNO:** El acto de gobernar no es independiente al acto de comunicar: es una responsabilidad que tiene que ser asumida permanentemente. La comunicación de gobierno debe ser un elemento fuerte desde el primer día de gestión. Aunque en esta variable hay elementos que pueden relacionarse con varios de los atributos anteriores (como cuando se habla de transparencia, o se habla de construcción de confianza), se optó por crear una variable independiente en este primer modelo, considerando que la comunicación depende también de la forma como el jefe de la institución se relacione y comunique con sus públicos internos y externos. Ella será una respuesta a muchas preguntas que cualquier funcionario se haga: elaborar un plan de gobierno participativo, consolidar el apoyo ciudadano a la gestión administrativa, facilitar la ejecución de proyectos, retroalimentarse sobre lo que piensan o esperan los ciudadanos, construir cultura ciudadana, resolver conflictos o controversias públicas, generar confianza en los procesos democráticos e incluso conseguir el compromiso de los propios servidores públicos (Caicedo, 2004). Sobre esta base, y tomando como referencia también las entrevistas previas, se encontró con que la comunicación de gobierno debe sobre todo asegurar que el ciudadano tenga pleno conocimiento de qué está pasando con el dinero de sus impuestos, demostrando además plena coherencia entre lo que muchos gobernantes propusieron en sus campañas políticas, y lo que finalmente ejecutaron.

**5.INNOVACION:** El proceso de investigación permitió identificar que para los ciudadanos puede ser importante evaluar si las entidades gubernamentales ofrecen alternativas novedosas para enfrentar los requerimientos ciudadanos o de necesidades de la gestión. La idea de innovar es para cambiar la relación con el gobierno. Aun cuando las barreras para innovar en el sector público son mayores que en el sector privado (en el primero no son pocos los servidores que la ven como un gasto, mientras que para el segundo es hoy una necesidad para ser productivos y competitivos), hay tendencias que hablan del fortalecimiento de la cultura de innovación en algunas entidades gubernamentales. La necesidad de explorar nuevas fuentes de ingreso, de buscar recursos adicionales, de acercarse más al ciudadano, de reducir costos de

funcionamiento, ha llevado a no pocos gobernantes a considerar la importancia de innovar. Para el ciudadano es importante que la administración pública evolucione. La idea de privatizar entidades gubernamentales pasa en algunas ocasiones por la búsqueda de nuevos recursos, y en otras por disminuir el tamaño del Estado para concentrarlo en funciones prioritarias. Los argumentos (discutibles) de sus promotores consideran que algunos servicios ofrecidos por compañías privadas, pueden asegurar el mejoramiento de la calidad, lo cual solo es posible en un entorno en el que la innovación sea una prioridad estratégica. Hay quienes también aseguran que “el fracaso de las innovaciones en el sector público tiene consecuencias desastrosas porque los medios de comunicación y los partidos políticos de oposición están siempre al acecho para exhibir las fallas gubernamentales y para criticar a los burócratas. Por otro lado, la falta de flexibilidad, los controles para minimizar la corrupción y el exceso de normativas internas que obligan a seguir procedimientos rigurosos, inhiben la innovación de los servidores públicos. Estos incentivos asimétricos hacen del sector público un terreno menos fértil para la innovación que el sector privado, lo que genera una selección natural perversa de profesionales creativos que prefieren desarrollar sus carreras en el sector privado” (Política Digital, 2002).

## CINCO: EL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Con la primera aproximación a las variables influyentes en la reputación gubernamental, el siguiente paso fue validarlas a través de un estudio cuantitativo. Pero además se quiso verificar si el modelo era aplicable al contexto de las entidades gubernamentales de la ciudad de Cali, en Colombia.

Como se dijo anteriormente, esta fase del estudio se concentró específicamente en jóvenes universitarios. Bien pudo tomarse la decisión de ampliar el espectro para involucrar otros grupos de interés como los servidores públicos, los líderes de opinión, las organizaciones sociales, o en general los ciudadanos que pagan sus impuestos y acceden a servicios específicos en el Estado. Pero se consideró que en tanto se trataba de validar un modelo y no de definir formalmente un ranking, era posible indagar solo uno de ellos. Aquí vale la pena hacer una reflexión necesaria. ¿Por qué se decidió que esta aproximación se hiciera con un grupo específico como los estudiantes universitarios? Se apostó por ellos por varias razones: ellos ingresarán en dos o tres años a la fuerza laboral, y algunos podrán llegar a ser incluso funcionarios o servidores públicos, o candidatizarse para dichos cargos. Todos serán impactados en mayor o menor grado por las decisiones que tomen aquellas organizaciones. Hay de por medio también una hipótesis que quiso validarse a lo largo del estudio: por su perfil académico, se supone en ellos un mayor conocimiento de la gestión gubernamental y su incidencia en la vida social.

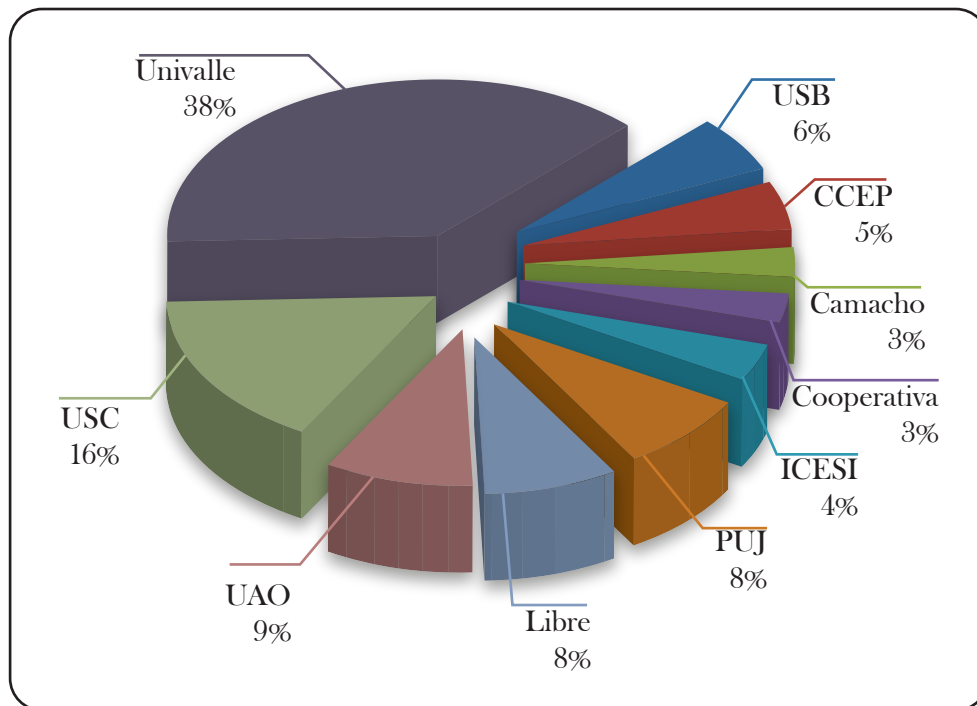
Aclarado este aspecto, la siguiente es la ficha técnica del estudio.

- **Población:** 71.298 estudiantes de 10 universidades públicas y privadas de la ciudad de Cali.
- **Muestra de la encuesta:** 359 estudiantes de octavo semestre y superiores mayores de 18 años
- **Nivel de confiabilidad** de 95% / Margen de error de 5%.
- **Trabajo de campo:** Octubre y Noviembre de 2012
- **Metodología:** Aplicación de un formulario estructurado de preguntas cerradas

Tabla 1: Población y muestra de estudio

Universidad	Población	% sobre la población	# encuestas
Valle	27.247	38.21	135
USC	11.288	15.83	57
UAO	6.920	9.70	34
Libre	5.618	7.8	30
PUJ	5.318	7.4	27
USB	4.365	6.1	22
CCEP	3.529	4.9	18
ICESI	2.853	4.0	15
Cooperativa	2.284	3.2	12
A. Camacho	1.876	2.6	9
<b>Totales</b>	<b>71.298</b>	<b>100</b>	<b>359</b>

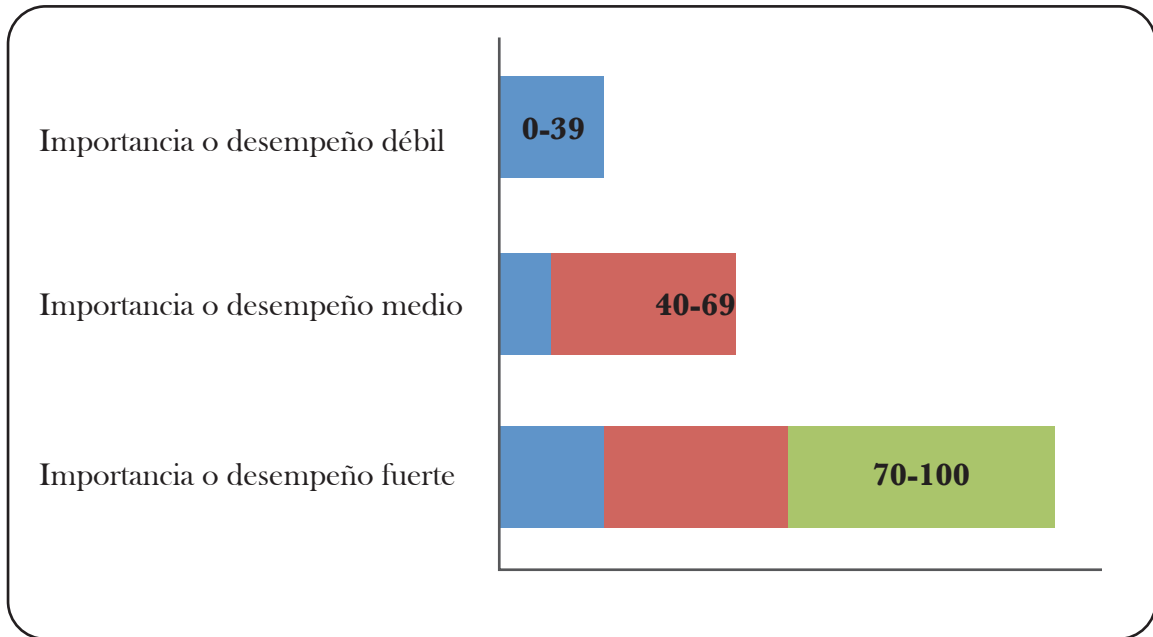
Ilustración 1: Distribución porcentual muestra



### Escala de interpretación de datos

El análisis realizado conjuntamente entre la Universidad Santiago de Cali y Táctica y Estrategia, sumado a una serie de estudios desarrollados en medición de reputación llevo a definir una escala de 3 rangos de desempeño, los cuales servirán para interpretar los datos que se generan a los largo del estudio.

## Ilustración 2: Escala de interpretación de resultados



- Los resultados, tanto de influencia como de desempeño, serán valorados de acuerdo a una escala de tres rangos de desempeño.
- La **TOTALIDAD** de los datos presentados en este informe, en cada uno de los gráficos, son porcentuales.

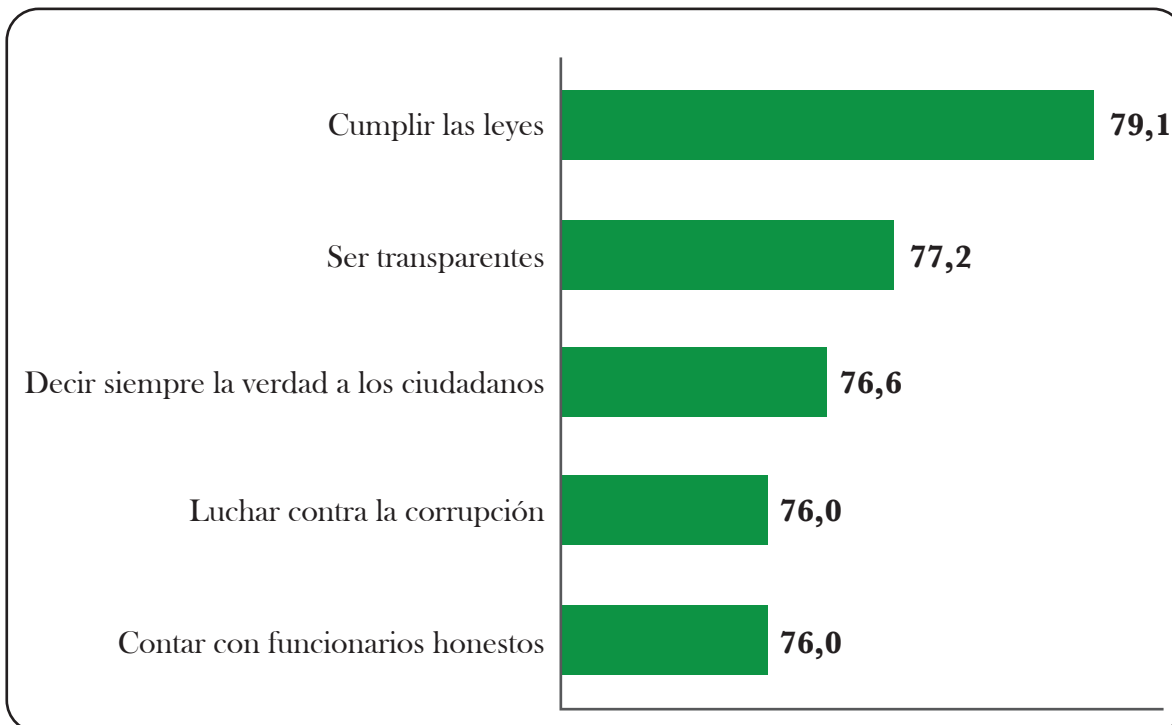
## SEIS: IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES

El instrumento aplicado constó en una primera parte de una única pregunta con 43 reactivos, desde los cuales se buscó establecer si los aspectos identificados previamente eran o no importantes para los jóvenes universitarios encuestados. Estos son los resultados. Téngase en cuenta que, tratándose de un primer estudio y de una exploración más general del tema, es posible que se piense que no están aquí todos los aspectos que podrían desarrollarse en cada una de las variables, lo cual en alguna medida es razonable que se piense. No obstante, aquí aparecen aquellos que más se enfatizaron en las indagaciones preliminares. También es cierto que el equipo de investigadores de T&E y la USC consideró necesario diseñar un instrumento que fuera administrable y gestionable en un tiempo no superior a los treinta minutos.

### **El Comportamiento ético**

El Estado es el primer actor que debe dar ejemplo del cumplimiento de las leyes y no puede esperarse de un ciudadano que haga aquello que no hacen los servidores públicos o aquellas personas que eligen para gobernarlos. Esa es la razón que justifica y permite explicar por qué se le dio a este momento el mayor peso de todos. En este caso, y retomando el modelo sugerido por Grunig, se está hablando de la relación entre un Objeto (entidad gubernamental) y un atributo del mismo (su comportamiento de acuerdo a unos valores específicos).

En este caso se establecieron cinco reactivos referentes a la importancia de cumplir las leyes; actuar transparentemente de modo que el ciudadano tenga claridad de cómo se aprueban las leyes, cómo se definen los presupuestos, en qué se ejecuta el dinero que pagan por impuestos, cómo se nombra a los servidores públicos y con qué criterios, entre otros aspectos. En el proceso previo los entrevistados también consideraron necesario que el Estado y las entidades gubernamentales siempre digan la verdad al ciudadano, partiendo de la sensación de que no siempre dicen todo lo que él debe saber y no siempre se entera por boca del propio gobierno de las cosas que allí pasan, pues en no pocas ocasiones son los medios masivos de comunicación quienes asumen el rol de descubrir qué están haciendo los funcionarios públicos. El contexto en el que se vive actualmente, en donde hay una enorme preocupación por la corrupción de los gobiernos, para el ciudadano es también relevante que se luche contra la corrupción, que se declare abiertamente la guerra aquellos que convierten los dineros públicos en parte de su propio patrimonio, y que se muestren resultados concretos que indiquen qué castigos se están aplicando a los corruptos. Para que todo lo anterior se de, será necesario que existan funcionarios honestos que reflejen todos esos valores en sus comportamientos cotidianos.

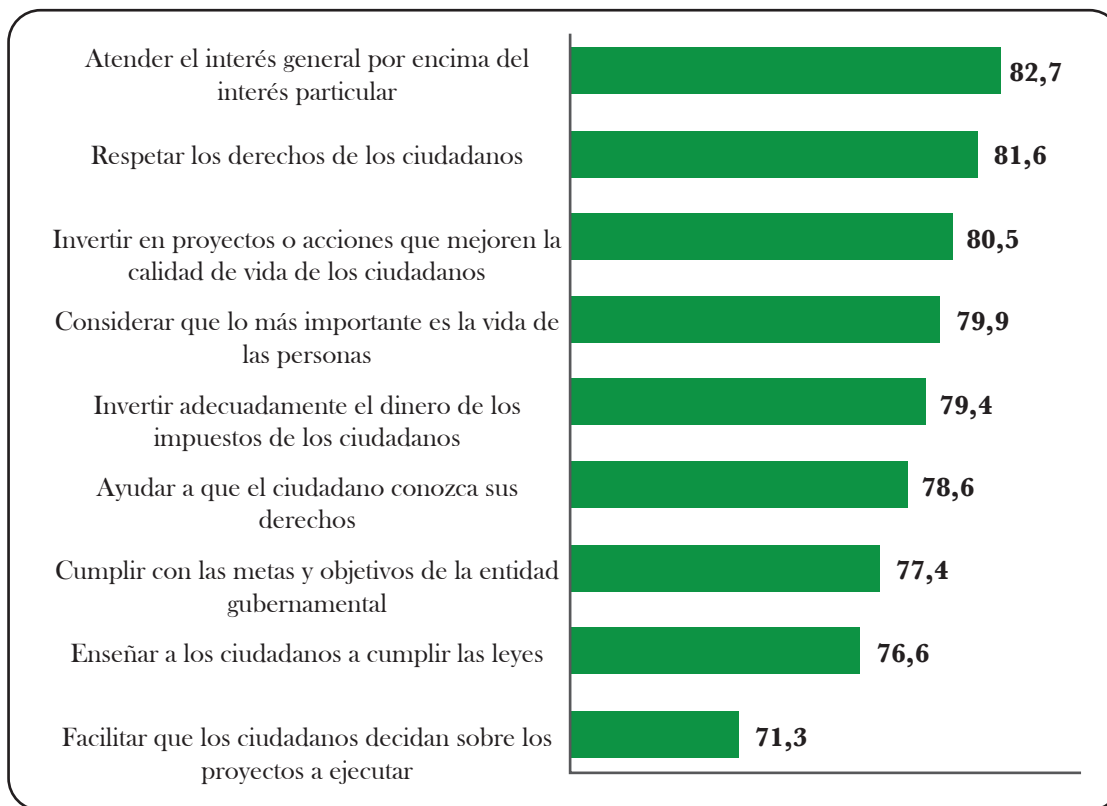


El resultado obtenido permitió vislumbrar un nivel de importancia muy similar entre los cinco reactivos analizados. Entre ellos, con un ligero margen de ventaja frente a los otros, el dinamizador más importante de la reputación gubernamental es el **CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES**. ¿Por qué? Planteado por las personas entrevistadas previamente, porque “se supone que las leyes están hechas para defender al ciudadano, y si esas leyes se aplican como es debido, se estará asegurando que el gobierno cumpla con sus deberes y nosotros como ciudadanos también. Será una garantía para que también podamos acceder a nuestros derechos”.

### **El Compromiso con la Calidad de vida**

Para entender la importancia que este aspecto tiene en la construcción de reputación, hay que dar nuevamente un repaso al artículo II de la Constitución Política de Colombia: “Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares”.

#### Ilustración 4: Importancia de variable Calidad de vida



En esos dos párrafos están concentradas también gran parte de las expectativas que tienen los ciudadanos frente al desempeño de las entidades gubernamentales, y por ende, gran parte de los elementos de gestión que incidirán en la percepción y valoración de su gestión. Servir a la comunidad y promover la prosperidad general son planteamientos que implican ante todo actuar en función de la calidad de vida de los ciudadanos, con todo lo que ello implica. El Título II de la Constitución precisa muchos de esos derechos: salud, recreación, intimidad, la educación, la seguridad social, el medio ambiente, entre otros. Téngase presente que para el común de los ciudadanos, la calidad de vida está basada en “el empleo, la seguridad, obras públicas, vivienda, un techo digno”.

En este caso se habla de la relación entre un Objeto (Entidad gubernamental) y la manera como este actúa (en función de si lo que hace ayuda o no a construir esa calidad de vida). Al analizar los resultados que se evidencian en el gráfico anterior, se analizan nueve reactivos referidos a aspectos que de una u otra manera fueron detectados en la investigación previa, o insinuados por los encuestados como un referente de que las entidades gubernamentales sí se ocupan de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida.

En este caso se encontró igualmente que todos los componentes evaluados tuvieron un alto nivel de influencia. El gráfico permite fácilmente establecer que sus nueve reactivos obtuvieron índices de respaldo superiores en todos los casos al 70%, es decir, dentro del rango de desempeño Alto.

Entre todos ellos se consideró que el elemento más importante y más influyente para los jóvenes universitarios era **ATENDER EL INTERÉS GENERAL POR EL ENCIMA DEL PARTICULAR** que fue respaldado por el 82,7%. Téngase en cuenta que una de las grandes barreras que tiene el Estado para proyectar adecuadamente su reputación es, en muchos casos, la idea afianzada entre los jóvenes universitarios que en el Estado se toman muchas decisiones que buscan favorecer a pocos ciudadanos y no siempre se toman decisiones pensadas en el conjunto de todos ciudadanos. Ese estigma hace que ese elemento sea el más respaldado de todos. No son pocos los casos que se advierten en los medios de comunicación, en los que se da cuenta de servidores públicos que toman decisiones puntuales para favorecer a actores específicos habitualmente con alguna clase de poder, bien sea económico o bien sea político.

No obstante hubo otros dos elementos por encima del 80%: El respeto por el derecho de los ciudadanos con el 81,6% y el Invertir en proyectos o acciones que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos que fue apoyado por el 80,5%. Aquí aparece el concepto **DERECHOS** de los ciudadanos, que como se dijo anteriormente, tiene su primer fundamento en la Constitución Política de Colombia.

Se observó que en muchos de estos reactivos aparecen conceptos como los derechos, la vida, el cumplimiento de las leyes que hacen parte del espíritu de la constitución colombiana y que posiblemente se reflejan en otras cartas políticas de otros países, en esta reflexión se pudo decir que estas entidades gubernamentales están ante todo para cumplir con esa carta política que habitualmente tiene un espíritu que se refleja para garantizar una serie de derechos a los ciudadanos al margen de los deberes que tienen que cumplir, pero a medida que se garanticen estos derechos y que el estado y la entidades gubernamentales trabajen en pro de esos derechos se generara por supuesto un impacto favorable en la calidad de vida.

Estos argumentos permiten explicar y entender por qué esta variable obtuvo todos los índices por encima del 70% en todos los casos. Curiosamente el último elemento destacado fue Facilitar que los ciudadanos decidan sobre los proyectos a ejecutar, y aunque su índice fue muy alto (71,3%), la posición sugiere hacer una reflexión sobre por qué el menor interés en vincularse y participar de los diferentes espacios existentes para que el ciudadano se conecte más con la gestión gubernamental.

### **Variable Relacionamento**

Esta variable involucró once reactivos. Entre ellos, solamente dos no lograron alcanzar el rango de desempeño alto aunque quedaron a pocos puntos porcentuales de su límite mínimo. Éstos se refirieron al hecho de Contar con la cantidad de funcionarios adecuados, sin exceso de burocracia, que alcanzó un índice de 69,4%, y Tener buenas relaciones con el Concejo municipal o asamblea departamental o Congreso de la República, cuyo índice fue de 67,4%.

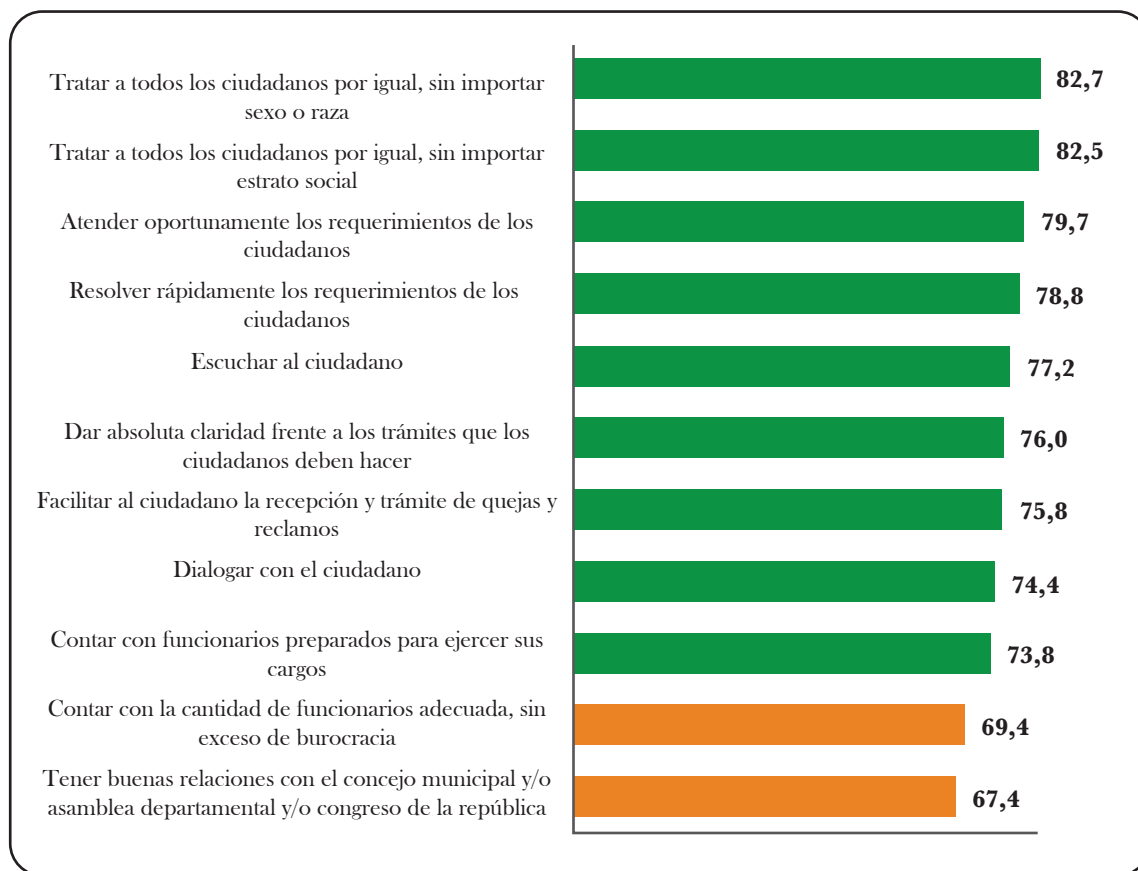
Los dos reactivos referentes a la discriminación, ocuparon los primeros lugares en la lista generada por medio de las encuestas. Obsérvese la significancia que tiene para los jóvenes universitarios el no sentirse discriminado por el Estado y las entidades gubernamentales. Los índices en ambos casos fueron superiores a los 80 puntos porcentuales.

Entre los cinco siguientes reactivos, hay cuatro que tienen relación directa con la calidad de la atención y el servicio que es ofrecido desde las instituciones públicas. La oportunidad y rapidez en la atención de requerimientos, la claridad frente a los trámites a realizar, y el facilitamiento de trámites cuando se trata de elevar quejas o reclamos, fueron respaldados por más del 70% de los jóvenes universitarios.

En la parte final del gráfico, aún con índices de desempeño Alto, fueron ubicados otros dos reactivos referentes a la importancia del diálogo y a la necesidad de contar con funcionarios preparados para ejercer el cargo, ello como requisito esencial para - retomando a Grunig - generar la creencia de que hay personas con las competencias necesarias para llevar a cabo lo que anuncian.

El balance general deja en claro que, aún a pesar de los dos reactivos con índices de nivel Medio, se está frente a una variable que tiene una relevancia fundamental para los universitarios, dado que “si el Gobierno no se acerca al ciudadano no consigue nada, y tiene que ser conciente de que nosotros lo necesitamos tanto como él a nosotros”, según lo dijo en la fase previa uno de los entrevistados.

**Ilustración 5: Importancia variable Relacionamiento**

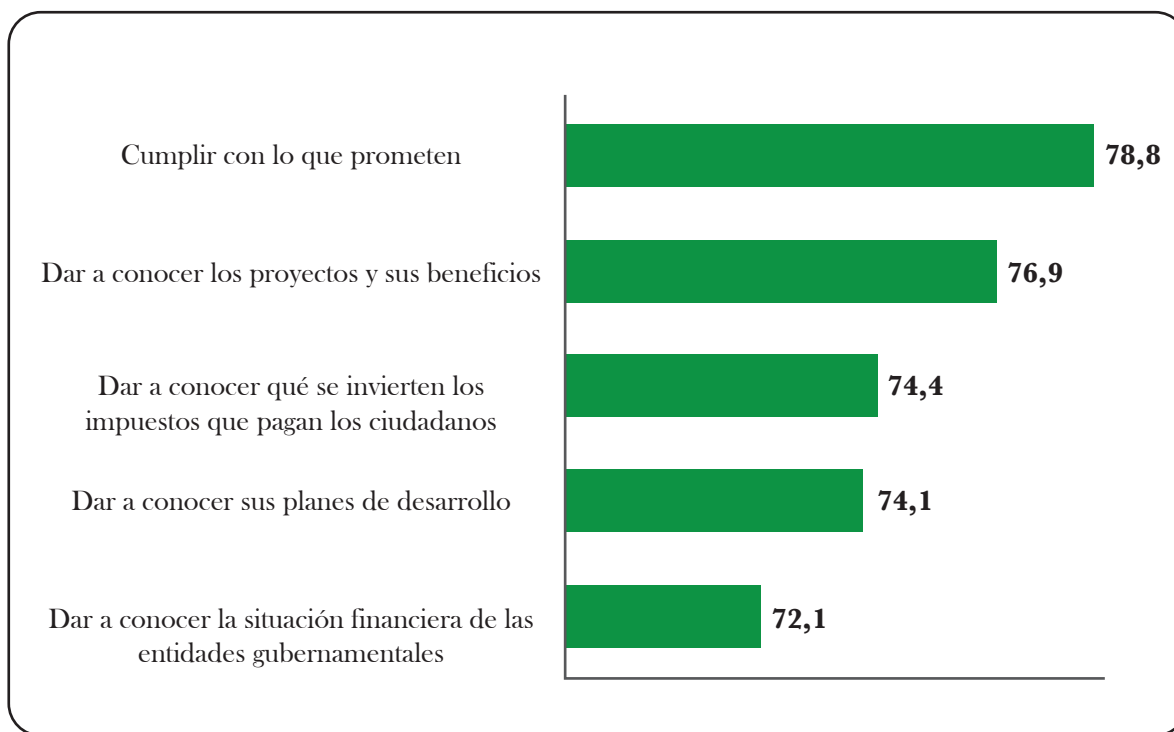


## Variable Comunicación de gobierno

En este caso se analizaron cinco reactivos los cuales tuvieron un índice de desempeño superior en todos los casos. Sin embargo, a diferencia de la anterior variable, ninguno de ellos logró alcanzar el respaldo del 80%. Hay que destacar el alto nivel de importancia que se le dio al Cumplimiento de lo prometido, que parte de la base de una serie de percepciones negativas que el ciudadano colombiano tiene sobre el Estado, muchas de las cuales fueron detectadas en estudios previos (DIAN, 2006) que aseguran un déficit de credibilidad cuando se compara lo planteado en las campañas políticas con lo que finalmente es posible gestionar cuando ya llegan al gobierno. Algunos gobernantes se escudan en falta de información; otros simplemente esperan que el ciudadano olvide lo que él dijo durante la contienda electoral. El desbalance es recordado por los medios de comunicación más acuciosos e investigativos (que tradicionalmente son los menos) y por alguno que otro líder político u organización social que trae a la memoria lo incumplido en coyunturas particulares: “es que los funcionarios públicos nunca van a hablar de lo que incumplieron..., ellos quieren mostrar cosas maquilladas y por eso a los periodistas les toca indagar más”, manifestó uno de los entrevistados.

Cabe decir que los otros cuatro reactivos analizados obtuvieron también índices de relevancia superiores a los 70 puntos porcentuales. El menos llamativo de todos para los jóvenes universitarios fue el que hubiese una comunicación abierta sobre el estado de las finanzas gubernamentales.

Ilustración 6: Importancia variable Comunicación



## **Variable Innovación**

El reactivo más influyente, en este caso con el 77,2% de respaldo, fue Contar con una fuerte capacidad financiera para ejecutar los proyectos, el cual se asoció con la variable porque muchas veces la capacidad de recaudo o de nuevos recursos en una entidad gubernamental está asociada a la capacidad creativa de los gobernantes o gestores financieros. Saber ubicar nuevas fuentes de financiación e incluso crear nuevos impuestos para asegurar recursos para ejecutar políticas públicas (al margen de si agradan o no al ciudadano) requiere una fuerte dosis de creatividad o “gimnasia” financiera, como lo denominó un Ministro de Hacienda en Colombia hace algunos años.

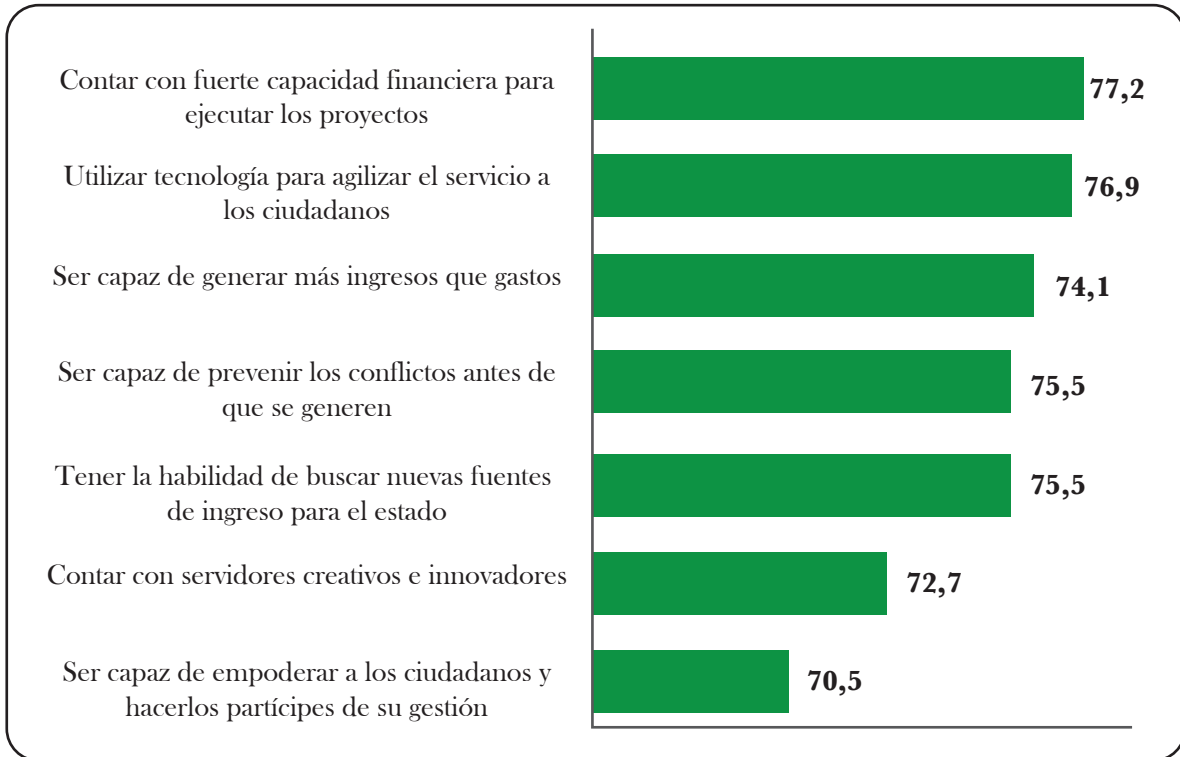
Se consideraron también altamente influyentes el uso de tecnología para agilizar el servicio a los ciudadanos, así como la capacidad para generar más ingresos que gastos. Éste es particularmente un problema tradicional y estructural de muchas entidades gubernamentales en Colombia: de allí que muchas veces se haya insistido en la necesidad de aplicación de una regla fiscal que impida que haya gastos superiores al tamaño de la captación de recursos. Parece imposible pensar que alguien desconozca este parámetro básico de la administración financiera, pero ese olvido hizo que en la última década muchas alcaldías y gobernaciones tuvieran dificultades financieras que las llevaron a ser sometidas a leyes estrictas de recuperación financiera.

La capacidad de prevenir los conflictos antes de que se generen, fue otro de esos elementos altamente destacado, que en criterio de varios de los entrevistados, pone a prueba no solo la habilidad de innovar, sino también la de monitorear y analizar lo que sucede en el entorno. Como lo dijo uno de los estudiantes participantes en la encuesta, “históricamente los paros y manifestaciones siempre se han dado primero porque no existe quién escuche los clamores ciudadanos, y si alguien escucha, no le da la importancia al problema, y si alguien le da la importancia, no sabe cómo manejarlo”.

ç

Los encuestados destacaron igualmente la habilidad para buscar nuevas fuentes de ingresos para el Estado, el Contar con servidores creativos e innovadores, así como la Capacidad para empoderar a los ciudadanos y hacerlos sentir participes en su gestión. Todos estos componentes recibieron índices siempre por encima de los 70% puntos, con lo cual se puede decir que se consideraron altamente influyentes para la reputación y específicamente para proyectar a una entidad gubernamental como innovadora.

## Ilustración 7: Importancia variable Innovación



### Importancia de las variables

La conclusión de esta primera parte del estudio, al promediar los resultados obtenidos en las cinco variables analizadas, no deja duda alguna de la importancia que todas ellas tienen en la construcción de la reputación.

La más influyente de todas es el Compromiso con la calidad de vida, que promedió el 78,7 de respaldo de los jóvenes universitarios, dando cuenta así de que lo más importante es asegurar y garantizar una gestión que impacte de alguna manera el bienestar de los ciudadanos.

El elemento menos relevante, aunque a menos de cuatro puntos porcentuales de la variable más destacada, fue Innovación, que obtuvo el 74,9% de respaldo entre encuestados.

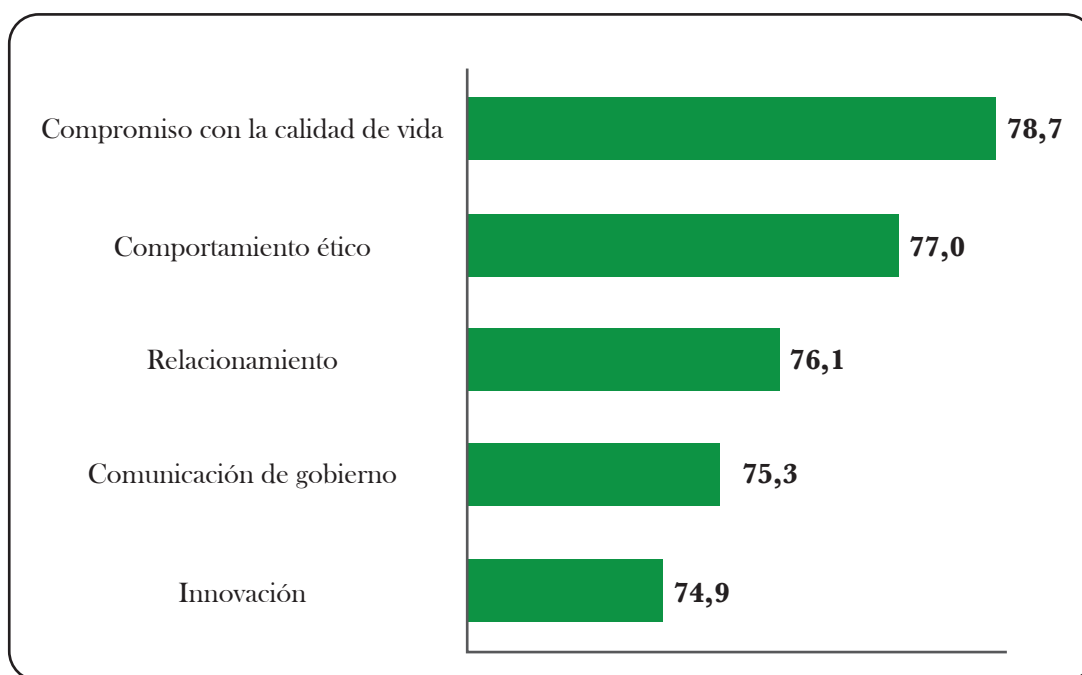
Las otras variables oscilaron entre los 74 y 78 puntos siendo la segunda más influyente el Comportamiento ético, con un índice 77,0%, dejando en tercer lugar la variable Relacionamiento con 76,1% y en la cuarta posición la Comunicación de gobierno con el 75,3%.

¿Qué significan estos resultados? Lo primero que debe considerarse es que el ejercicio permitió una validación de la importancia de los atributos identificados en las fases cualitativas previas. Aunque se trata de una exploración hecha únicamente con un segmento específico como los jóvenes universitarios de la ciudad de Cali, lo que queda de esta etapa es una primera

versión de un modelo que deberá ser verificado y validado en muchos escenarios geográficos, culturales e institucionales. Es posible que un contexto diferente al caleño o al colombiano remita a otro tipo de variables o le de más importancia a algunas que a otras. Culturas en las que los índices de transparencia gubernamental son muy fuertes, posiblemente no sean tan exigentes frente a este reto. Entornos en los que la capacidad del gobierno para responder a las demandas ciudadanas es muy fuerte, posiblemente le den más validez a otros atributos o componentes.

El segundo planteamiento es que con esta investigación queda una guía que puede ser adaptada o adoptada, según sea el caso, por líderes gubernamentales y sus equipos de comunicación, que deben recordar algo que puede parecer obvio en sus procesos de diálogo, relacionamiento e interacción con el ciudadano: que el reto de mejorar la calidad de vida debe siempre primar en la agenda pública, y ello pasa por asegurar que muchos de los derechos constitucionales se evidencien en la gestión de cada gobierno.

**Ilustración 8: Consolidado importancia de variables**



### **Importancia de las variables por Universidad**

Al revisar el desempeño de las variables por cada una de las 10 universidades cuyos estudiantes fueron encuestados, se encuentra que en un extremo se muestra una universidad privada como el ICESI, que se manifestó más exigente frente a lo que debe ser el buen comportamiento del Gobierno, en contraste con otra institución privada como la Universidad San Buenaventura, que se mostró menos exigente en tres de las cinco variables, a las cuales otorgó con un nivel intermedio de importancia.

Al hacer un balance de los extremos por variable, se encuentra que el **COMPROMISO CON LA CALIDAD DE VIDA** fue calificada con el más alto nivel de importancia por la ICESI. Otras tres universidades también otorgaron índices superiores a los 90 puntos. El menor reconocimiento de su importancia lo generaron los encuestados del CCEP con apenas 62 puntos.

La variable **COMPORTAMIENTO ÉTICO** recibió índices absolutos como en el caso de la Universidad Autónoma de Occidente, en donde el 100% de los encuestados consideraron que éste es un aspecto fundamental para la reputación de un gobierno. Menos convencidos estuvieron los estudiantes de la Universidad del Valle, cuyo índice alcanzó los 69 puntos, bordeando el nivel de importancia Alto.

La variable **RELACIONAMIENTO** también fue más resaltada por la UAO, con un índice de 98%. En el extremo inferior de la lista se ubicaron tres universidades que apenas concedieron índices algo superiores a los 60 puntos porcentuales. Entre ellas, quienes demostraron menos respaldo a ella fueron los estudiantes de la Universidad San Buenaventura, con un índice de 64%.

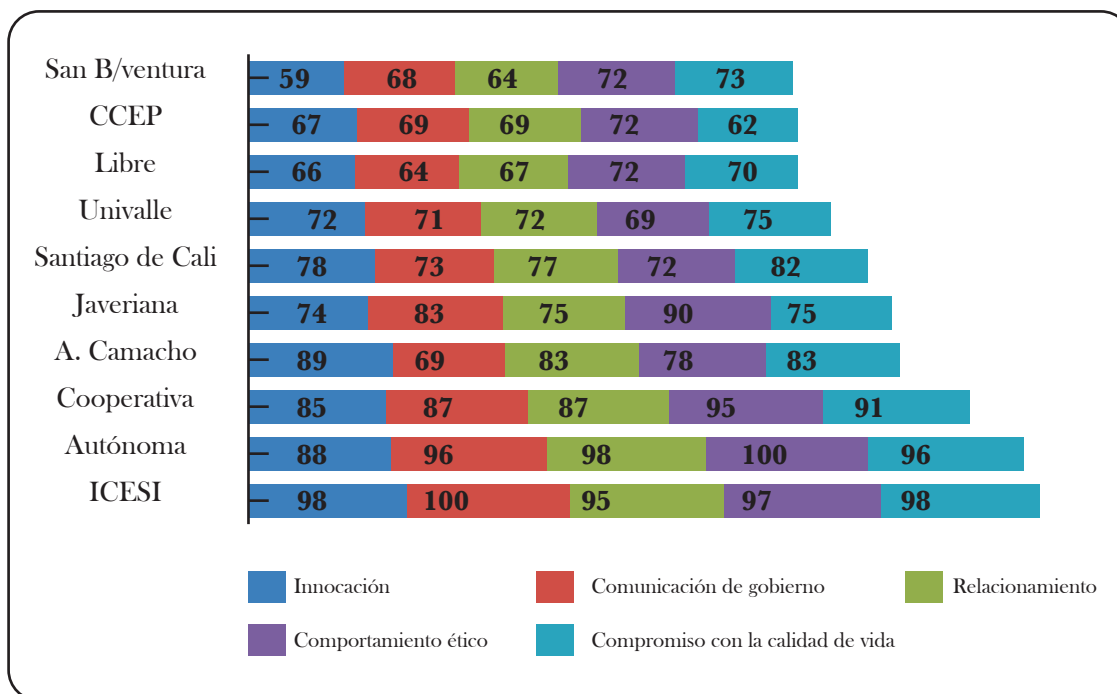
La variable **COMUNICACIÓN DE GOBIERNO** fue resaltada por el 100% de los encuestados de la ICESI, en tanto que hubo cuatro universidades cuyos estudiantes consideraron que no era tan relevante, por lo cual asignaron índices inferiores a los 70 puntos. Entre ellas, la menos convencida de su importancia fue la Universidad San Buenaventura, cuyos estudiantes calificaron con un 64%.

La variable **INNOVACIÓN** recibió el respaldo del 98% de encuestados de la ICESI, pero apenas el 59% de apoyo entre los estudiantes que participaron de la Universidad San Buenaventura.

De las 10 universidades, cinco otorgaron índices de importancia de nivel Alto a las cinco variables: la Universidad ICESI, la Autónoma de Occidente, la Universidad Cooperativa, la Universidad Javeriana de Cali, y la Universidad Santiago de Cali.

Entre las cinco restantes, tres generaron índices de desempeño medio para tres variables: la San Buenaventura, el CCEP y la Universidad Libre. Otras dos calificaron de esa manera apenas una de las cinco variables.

Ilustración 9: Desempeño de variables por Universidad



### ¿Qué sucede en el Entorno?

El estudio también abordó el análisis de otros elementos que se consideraron que era importante abordar en un análisis reputacional. Téngase presente que en el entorno hay elementos que si bien no están directamente relacionados con la reputación de esas entidades, sí pueden influenciar en algún momento el buen, regular o mal desempeño en este campo.

La indagación cualitativa previa, tanto la realizada mediante análisis de contenido como a través de las entrevistas en profundidad, permitió detectar algunos aspectos que en algún momento podían afectar o impactar dicha reputación. Se escogieron cinco reactivos para el análisis, las cuales determinaron el siguiente resultado.

Para el 74,9% de los estudiantes universitarios, resulta muy importante Pagar salarios justos a los servidores públicos como un elemento que puede contribuir e influenciar esta reputación. Aun cuando, como se verá al final, no existe una expectativa generalizada frente a la posibilidad de laborar en una entidad gubernamental, algunos participantes en el estudio sí consideraron que “el Estado paga mal.... Allá solo ganan bien unos cargos muy altos”, e incluso algunos justificaron la corrupción con los “salarios bajos que reciben muchas veces”. Este fue el único aspecto que se consideró altamente influyente, en la lista proporcionada por el equipo de investigadores.

Los demás elementos no obtuvieron el mismo grado de influencia. Por ejemplo, solo el 61,6% de los universitarios consideró que la Situación económica y política del país, departamento o

municipio puede afectar directamente esa reputación. En principio, se había considerado que existía una fuerte relación entre el panorama general de una región en los frentes económico, social o político de una región, y la calidad de la gestión gubernamental. No obstante, el resultado, aunque mayoritario, no logró consolidarlo como un factor dominante.

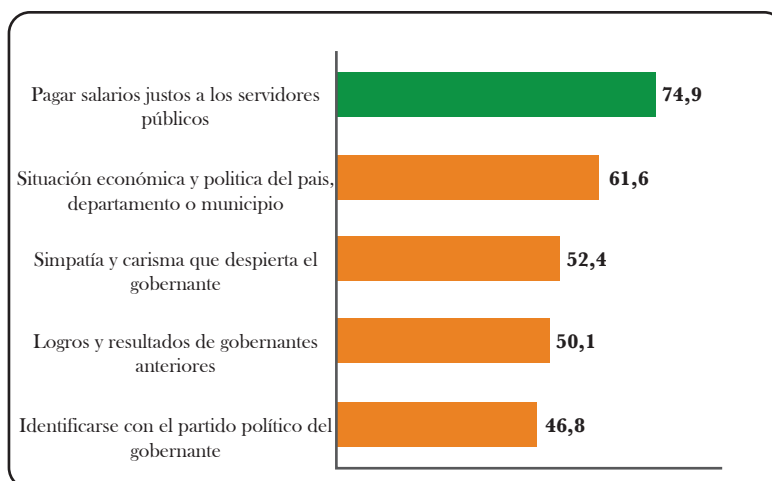
Apenas el 52,4% consideró que hay una influencia de la Simpatía y carisma del gobernante, elemento éste que había sido incluido por considerar que muchas veces el estilo y habilidad de un gobernante para relacionarse con los ciudadanos podía superar las debilidades que el gobierno en su conjunto tuviera.

Solo el 50,1% de los encuestados consideró que la reputación podía depender de los Resultados y logros de gobernantes anteriores. Lo interesante de este resultado es que los servidores públicos, sobre todo aquellos que son elegidos, siempre hacen un enorme esfuerzo para desplegar su gestión como si fuera una reinención del gobierno. Es decir, la mayor de las veces tratan de desligarse por completo de quien fuera su antecesor, imprimiendo no solo una nueva marca para su administración, sino también modificando o suprimiendo muchos de los proyectos que venían ejecutándose. Esa falta de continuidad, impensable en las empresas privadas (salvo coyunturas críticas) fue percibida claramente por los encuestados: cada gobernante es un mundo aparte. Será importante analizar en un futuro el impacto de esta percepción en la relación que el ciudadano construye con el Estado en su conjunto.

Apenas el 46,8% considero que la Identificación con el partido político del gobernante era un elemento que podría contribuir a que se tuviera una adecuada reputación. No es tan fuerte una característica cultural que predominó en gran parte de la segunda mitad del siglo anterior y era la afiliación partidista. Hoy son más evidentes “los perfiles de los candidatos, muchas veces independiente de los partidos que los postulan”, como expresó un estudiante, quien agregó que “mi papá votó en las elecciones pasadas por el Presidente Uribe, pero respaldó al Senado a un candidato del Polo... Imagínese esa combinación”.

Esta parte del estudio nos permitió desligar estos elementos de la reputación y concluir de alguna manera que las variables existentes en el entorno no tienen tanta incidencia en la reputación final que tenga una administración pública.

**Ilustración 10: Algunos aspectos del entorno**



## SIETE: LA REPUTACIÓN DEL SECTOR

Otro de los retos del estudio fue establecer de manera general, la percepción que los estudiantes universitarios tenían de las entidades gubernamentales de Colombia sin pensar específicamente en ninguna de ellas. Esta parte de la investigación era ya una puesta en el terreno del modelo de cinco variables diseñado previamente. Se propuso este capítulo por considerar que una entidad gubernamental puede tener hipotéticamente una buena reputación, pero estar inmersa dentro de un sector que no es valorado de la misma manera. Estudios previos desarrollados por T&E dan cuenta de cómo, a manera de ejemplo, entidades hospitalarias o clínicas pueden ser positivamente valoradas por sus grupos de interés, a pesar de que la percepción del sector salud no es favorable y se considera que desde el gobierno se han tomado medidas que desdibujan la función social de este tipo de instituciones.

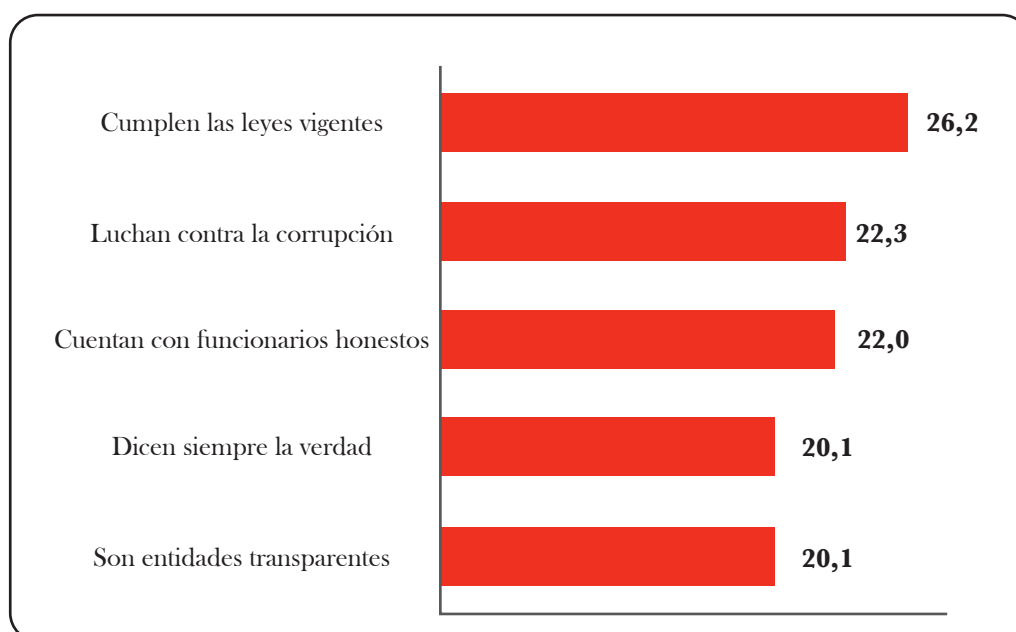
Se hizo un ejercicio de contrastación para, una vez validada la importancia e influencia de esas variables, determinar de qué manera se percibía el desempeño de las entidades gubernamentales entre los estudiantes universitarios. Los resultados de esta parte del estudio fueron inquietantes para las entidades gubernamentales, ya que mientras anteriormente se explicitó un grado de importancia alto en la mayor cantidad de reactivos y variables, ahora se iba a plasmar una realidad diferente.

Recuérdese que los encuestados hacen parte de grupos de jóvenes estudiantes que en pocos años estarán ingresando a la fuerza laboral bien sea empresas públicas o privadas; en algunos casos serán servidores públicos, líderes políticos, contratistas, funcionarios o empleados de empresas que seguramente tendrán que relacionarse con el Estado. Ellos son quienes hoy, de acuerdo al estudio, no tienen una percepción favorable de la gestión de los gobiernos.

### **Variable Comportamiento ético**

Los cinco reactivos analizados fueron calificados con bajo desempeño. El más destacado de ellos, apenas por el 26,2% de los jóvenes universitarios fue el Cumplimiento de las leyes vigentes, mientras que el menos reconocido, apenas con el 20,1%, fue la Transparencia de dichas entidades. Teniendo en cuenta que los porcentajes de respuestas en las opciones Desacuerdo y Totalmente desacuerdo ascendieron en el conjunto de los cinco reactivos al 27,5%, este primer resultado significa que los jóvenes universitarios encuestados tienen una muy pobre percepción del desempeño ético de las entidades gubernamentales. Este juicio crítico sobre la manera como las organizaciones del Estado proyectan su transparencia y el cumplimiento de las leyes, entre otros aspectos, está fundamentado en la idea de que en ellas “prima la corrupción. Si algo vemos en Derecho es las maneras como se violan las normas de contratación administrativa y se hacen trucos todo el tiempo para que el dinero de los impuestos no llegue a las obras como es debido. Mire no más el caso de Bogotá, con todo lo que ha sucedido alrededor de las grandes obras públicas y el dinero que se ha perdido. ¿Cómo podemos confiar plenamente en la ética de los funcionarios cuando todos los días vemos esas noticias?”.

## Ilustración 11: Reputación Gobierno variable Comportamiento Ético



### Variable Compromiso con la Calidad de vida

La percepción del papel que el Gobierno cumple frente a su principal reto (recuérdese que esta es la variable más importante de las cinco, entre los estudiantes universitarios) no pasó tampoco la prueba ante los encuestados. Todos los índices de respaldo estuvieron por debajo de los 40 puntos porcentuales, con un desempeño negativo que evidencia la poca convicción que existe frente a garantizar muchos de los derechos que inciden en el bienestar de los ciudadanos. El 34,5% resaltó la función que cumplen estas entidades para considerar la vida de los ciudadanos como lo más importante: “si usted escucha hablar de los “falsos positivos” o de la manera como a veces el Estado persigue y “chuzá” las conversaciones de los periodistas, de los opositores, se da cuenta de que hay personas que tienen la vida en peligro. Uno como ciudadano común y corriente se siente también desbordado por la inseguridad y no encuentra vigilancia ni policías”, argumentó uno de los encuestados sobre este tema.

De allí hacia abajo los índices empiezan a decrecer hasta llegar a un 18,9% que considera que en el gobierno sí se invierten adecuadamente los dineros que se pagan por impuestos. Como se detectó en algunas investigaciones previas (DIAN, 2006), en Colombia hay una serie de variables culturales que inciden fuertemente en el comportamiento tributario de los ciudadanos. El estudio de la DIAN asegura que “los medios de comunicación también refuerzan permanentemente otra representación que se evidenció en las sesiones desarrolladas. La gestión del Estado es ineficiente por dos razones: por un lado, porque se realizan obras que no son prioritarias o no se justifican a la luz de las necesidades de una región o país. Por el otro, porque no son obras que se ejecuten con parámetros de calidad. A manera de ejemplo, los contribuyentes PN (Personas naturales) recordaron cómo las vías de los municipios son arregladas y sometidas a reparacheo, para que en menos de un año vuelvan a

estar deterioradas, con lo cual los únicos beneficiados son los contratistas que vuelven a ser vinculados sin que haya ningún tipo de sanción para ellos”.

Los universitarios no consideran que el Estado cumpla adecuadamente con la función de enseñar a los ciudadanos a cumplir las leyes: “aquí se crea temor a las leyes, pero no se habla de la importancia de respetarlas” aseguró un estudiante de Derecho. El respeto a los derechos de los ciudadanos “se vulnera siempre: la tramitomanía, las largas filas para acceder a algunos servicios, la manera como se trata a los jubilados, la manera como se resuelven los problemas sociales con represión, las trabas que se colocan a las personas”, hicieron parte de la opinión expresada por un estudiante de sociología para argumentar la percepción.

Hubo muchos comentarios frente al rol que el Estado cumple frente a la prevalencia del interés general sobre el particular. Téngase presente que (DIAN, 2006) “las decisiones de inversión están más orientadas a beneficiar unas pocas personas que a todos los ciudadanos: “No estoy de acuerdo con las prioridades del gobierno porque benefician más a los particulares , a los industriales y no la gente pobre”, expresó uno de ellos para refrendar un problema de gestión asociado a valores como la solidaridad: los dineros del Estado deben invertirse en función de generar el mayor impacto social, es decir, solidariamente y pensando siempre en el interés general y no en el beneficio a unos pocos particulares”. Entre las frases recogidas en las entrevistas, se resalta una en la que se aseguraba que “los congresistas se supone que representan al pueblo, pero los que tienen la posibilidad de ir a hablar con ellos allá y de influenciar las leyes que se aprueban son los grandes poderes de este país: los empresarios que sí saben hacer lobby. El ciudadano común y corriente pierde porque no tiene ni el poder ni el dinero ni el tiempo para hacerlo”, tal como planteó un estudiante de Economía.

**Ilustración 12: Reputación Gobierno variable Compromiso con la Calidad de vida**



## Variable Relacionamiento

La capacidad de relacionamiento del sector tampoco mejoró el análisis reputacional del gobierno. El mejor desempeño se concentró en las buenas relaciones construidas con políticos que ocupan curules en cuerpos delégales como el Concejo, la Asamblea departamental o el Congreso de la República. El 37,0% de los encuestados destacó este aspecto como el más favorable, lo cual puede parecer “obvio porque entre ellos se necesitan más. Es más importante quedar bien con otros políticos que con el común de los ciudadanos”.

Téngase en cuenta que los jóvenes universitarios no tienen un nivel de relacionamiento directo o continuo con las entidades del gobierno, aunque posiblemente sus padres si los tengan, en tanto ellos deben hacer muchos trámites o posiblemente sean servidores públicos o incluso tienen contratos con entidades del Estado.

Dos elementos importantes para activar un buen relacionamiento, el diálogo y la capacidad de escucha, tampoco fueron resaltados por los encuestados, aunque reconocieron que, al menos en Colombia, “cada vez es más frecuente que los gobernantes, no sé si por hacer populismo o porque realmente quieren conocer al ciudadano, hacen cosas como los Consejos comunitarios que popularizó el Presidente Uribe”. Otro estudiante también reconoció que “ahora dialogan más, pero parece que el propósito es que digan que dialogan, pero no que sirvan como un escenario para planificar y definir qué hacer con los recursos del Estado”. Los resultados de la encuesta y las opiniones expresadas en las entrevistas posteriores reflejaron el escepticismo que se tiene frente a este aspecto que, valga decirlo, es hoy un factor imprescindible en cualquier clase de organización.

Tampoco se recogieron buenos comentarios sobre la capacidad de la administración pública para dar respuesta adecuada y oportuna a los servicios que los ciudadanos demandan: “es que hay que justificar puestos... por un lado públicamente dicen que hay que reducir el tamaño del Estado pero por el otro están contratando gente todo el tiempo, y lo único que hacen es enredar los procesos”. Fundamentadas o no, las opiniones de los entrevistados dieron cuenta de una mancha que se ha instalado sobre la reputación gubernamental y que, por ahora, parece difícil de erradicar.

Pero donde sin duda hay un grave problema es en la percepción de que los ciudadanos no son tratados como iguales ante el gobierno: “lo que decía hace un momento se relaciona con esa discriminación. Es que para el Presidente o el Gobernador o el Alcalde es más conveniente o importante reunirse con los empresarios. Mire por ejemplo lo que sucede en Cali: cada quince días o cada mes vienen todos los congresistas del Valle del Cauca a reunirse con los empresarios y la Cámara de Comercio a hablar de los proyectos. ¿Cuáles proyectos?: los que ellos necesitan para sus negocios. Pero nunca se reúnen con esa periodicidad con organizaciones sociales o ciudadanos como yo, solo cuando hay problemas. Allí se ve con claridad a quién le dan más y menos importancia”.

### Ilustración 13: Reputación Gobierno variable Relacionamiento



#### Variable Comunicación de gobierno

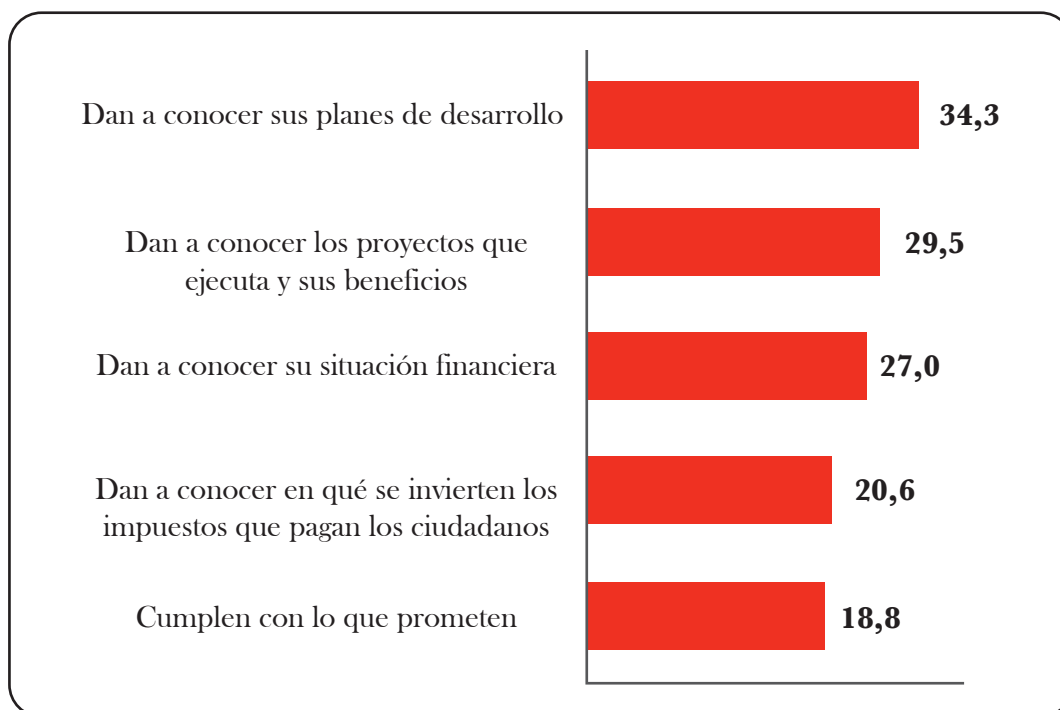
Esta variable permite inferir lo que sucede en las demás variables, ya que una parte del proceso de construcción reputacional está basado en la capacidad comunicativa de las entidades gubernamentales.

La capacidad comunicativa de la administración pública también fue seriamente cuestionada. Lo paradójico es que los gobernantes hacen hoy muchos más esfuerzos e inversiones en este proceso de lo que podían hacer una década. Hay además otros métodos adicionales de comunicación entre los cuales las redes sociales, más utilizadas por los jóvenes, juegan un rol importante. Sin embargo, en medio de todas esas intenciones, influye también el desinterés que tiene el ciudadano promedio por conocer de las acciones y programas gubernamentales. Ello puede explicar el por qué de los bajos resultados: apenas el 34,3% de los encuestados considera que los gobiernos dan a conocer sus planes de desarrollo.

En la parte inferior del gráfico apenas el 19,8% resaltó el cumplimiento de lo prometido, aspecto que tiene todo que ver con la credibilidad del mensaje. Téngase presente que los

cargos públicos del poder ejecutivo (como Alcaldes, Gobernadores o Presidente) son elegidos por el voto popular. Para lograrlo, deben participar en una campaña en el que queda plasmada la propuesta de gobierno. Esa parte del mensaje (la restante se desplegará en sus cuatro años de administración) será la que ponga en juego la credibilidad de la administración. El saldo habitualmente es desfavorable: “las campañas se prestan para que digan más de lo que pueden hacer... luego llegan al gobierno y sacan la excusa de que el anterior alcalde dejó las arcas vacías y entonces no pueden cumplir con todo lo que anunciaron”.

**Ilustración 14: Reputación Gobierno variable Comunicación de gobierno**



**Variable Innovación**

En este caso también fueron calificados todos los reactivos con desempeño bajo, ratificando en general la percepción crítica que tienen los universitarios del desempeño de las instituciones.

Sin embargo hubo dos aspectos que fueron más resaltados frente al conjunto de los reactivos analizados. El más fuerte de ellos, con el 39,8%, es el reconocimiento a que Utilizan la tecnología para agilizar el servicio a los ciudadanos, mientras que el 35,7% destacó también la fuerte capacidad financiera para ejecutar los proyectos. Téngase en cuenta que el primer reactivo estuvo a solo dos décimas del rango de desempeño Medio, siendo además el que más alta valoración recibió en esta parte del estudio. Hoy por hoy, en este grupo de interés en la ciudad de Cali, es el aspecto de la reputación gubernamental que mayor reconocimiento tiene. Entre tanto, apenas el 19,5% destacó que Son capaces de generar más ingresos que gastos.

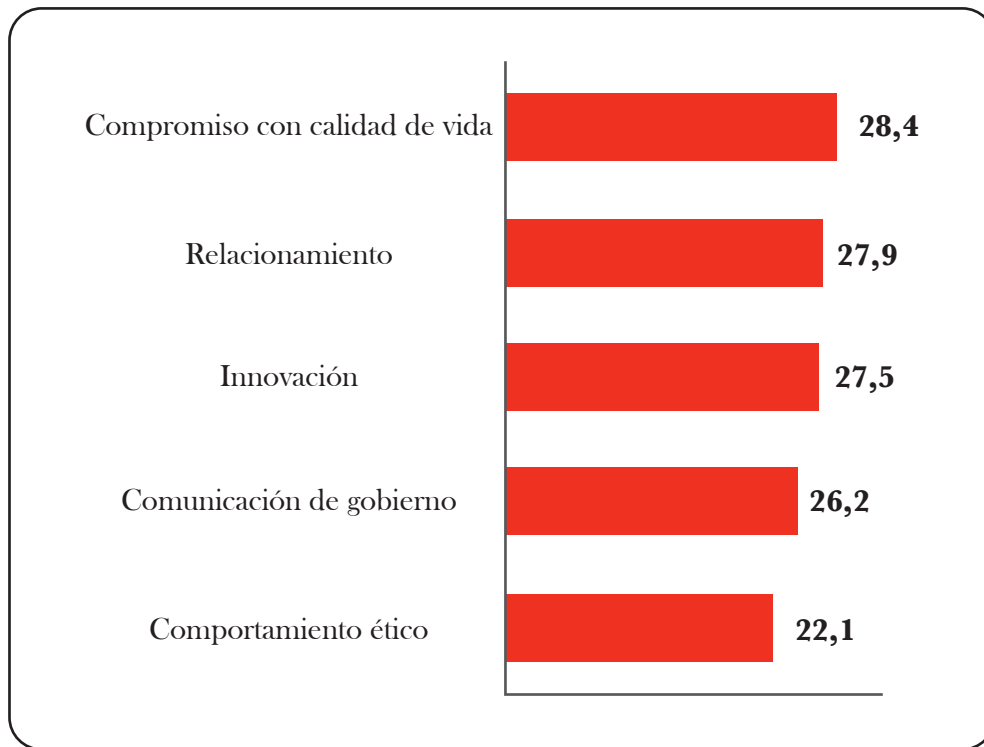
### Ilustración 15: Reputación Gobierno variable Innovación



#### Desempeño consolidado de las variables

Al consolidar los resultados de los 359 encuestados de las diez universidades incorporadas al estudio, se encontró nuevamente con que el mejor desempeño lo tuvo la variable Compromiso con la calidad de vida, mientras que el Comportamiento ético representa actualmente el elemento más crítico del comportamiento reputacional del gobierno. No obstante, al consolidar los datos generados por los reactivos de cada variable se encontró con que ninguno de ellos pudo superar los 40 puntos porcentuales, quedando ubicados dentro del rango de desempeño Bajo.

## Ilustración 16: Reputación Gobierno consolidado Variables



### ¿Qué pasa en el entorno?

A pesar de la menor importancia que se le dio al entorno como un dinamizador de algunos aspectos reputacionales, el equipo investigador mantuvo la idea de analizar cuál era la percepción que se tenía de ciertos elementos que hacen parte de la realidad de la administración pública y de los funcionarios.

La percepción de los jóvenes universitarios mantuvo el nivel de desfavorabilidad que había tenido previamente frente a las variables analizadas. Obsérvese que, contrario a lo planteado en otros estudios, en el conjunto se tiene la idea de que en el país no se pagan salarios justos a los servidores públicos. Aquí cabe recordar que el estudio de referencia de la DIAN da cuenta de que los servidores públicos ganan salarios elevados (DIAN, 2006). La idea que se tiene más afianzada y en la que concuerdan los dos estudios es que los funcionarios de alto nivel sí reciben muchas veces una serie de privilegios que son financiados con dineros públicos sin que ello genere debates o investigaciones: “lo sé porque lo he visto: funcionarios de la Alcaldía que tienen un vehículo y un chofer asignado y este señor, pagado con dinero de los impuestos de los caleños, muchas veces es utilizado para hacer vueltas personales. ¿Por qué tiene que llevar los hijos del funcionario al colegio? Allí hay cosas que no funcionan bien”. Pero los llamados mandos medios no tienen los mismos privilegios y ahí es donde puede estar la razón del resultado del estudio.

Al indagar por valoraciones de aspectos que la historia reciente ha registrado, los universitarios no consideraron positiva la gestión de los últimos presidentes colombianos, ni se identificaron plenamente con la situación actual del país o de la ciudad. Siendo estudiantes de Cali, tampoco se sintieron representados plenamente por la calidad de la gestión de alcaldes y gobernadores de la última década.

Adicionalmente los niveles de identificación partidista con los gobernantes actuales de Cali y el Valle del Cauca resultó muy baja entre los estudiantes encuestados.

**Ilustración 17: Percepción del entorno**



Los resultados anteriores deben invitar a una reflexión a quienes hoy están encargados de la gestión comunicativa de la administración pública. Si éste fuera un escenario generalizable al conjunto de los ciudadanos en Colombia, gobernantes y comunicadores tendrían un reto difícil de resolver porque además de una visión crítica del desempeño gubernamental, hay un lastre que se ha ido acumulando como consecuencia de actuaciones deficientes de gobernantes anteriores.

## OCHO: REPUTACIÓN DE INSTITUCIONES EN CALI

La parte final del estudio se concentró en aplicar específicamente el modelo de análisis a una serie de instituciones públicas de la ciudad de Cali escogidas únicamente por su mayor visibilidad mediática: la Alcaldía de Cali, la Gobernación del Valle, la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC, Empresas Municipales de Cali y la Policía Metropolitana de Cali<sup>3</sup>. De ellas, las dos primeras tienen la particularidad de que sus líderes son elegidos por voto popular. En las tres restantes hay diferentes procedimientos y mecanismos para que otras autoridades hagan los nombramientos respectivos. El criterio de visibilidad se agregó para contrarrestar parcialmente una hipótesis que en principio se tenía antes de iniciar el estudio: los jóvenes universitarios conocen muy poco de la realidad gubernamental, y por esa razón es preferible hacer un análisis de aquellas que tengan un mayor reconocimiento e impacto en su entorno inmediato. Por esa razón se excluyeron otras posibles alternativas que se tenían para el estudio, incluyendo departamentos administrativos de orden regional, así como otras instituciones de carácter nacional.

### Variable Comportamiento ético

Lo primero que debe mencionarse es que el 46,7% de encuestados seleccionó la opción **NO SABE**, dando cuenta de la ausencia de interés de los universitarios por el quehacer de sus principales instituciones gubernamentales. Lo anterior explica el por qué de los desempeños débiles en la percepción de reputación de todas las instituciones. Obsérvese que el índice más alto fue el obtenido por la CVC en la percepción del cumplimiento de las leyes vigentes. Hubo casos críticos como el 8% que apenas reconoció el papel de **EMCALI** en la lucha contra la corrupción. Este índice se asignó a una empresa que durante más de una década estuvo intervenida por el gobierno nacional (a pesar de ser controlada históricamente por el gobierno municipal) como consecuencia de los malos manejos administrativos y financieros.

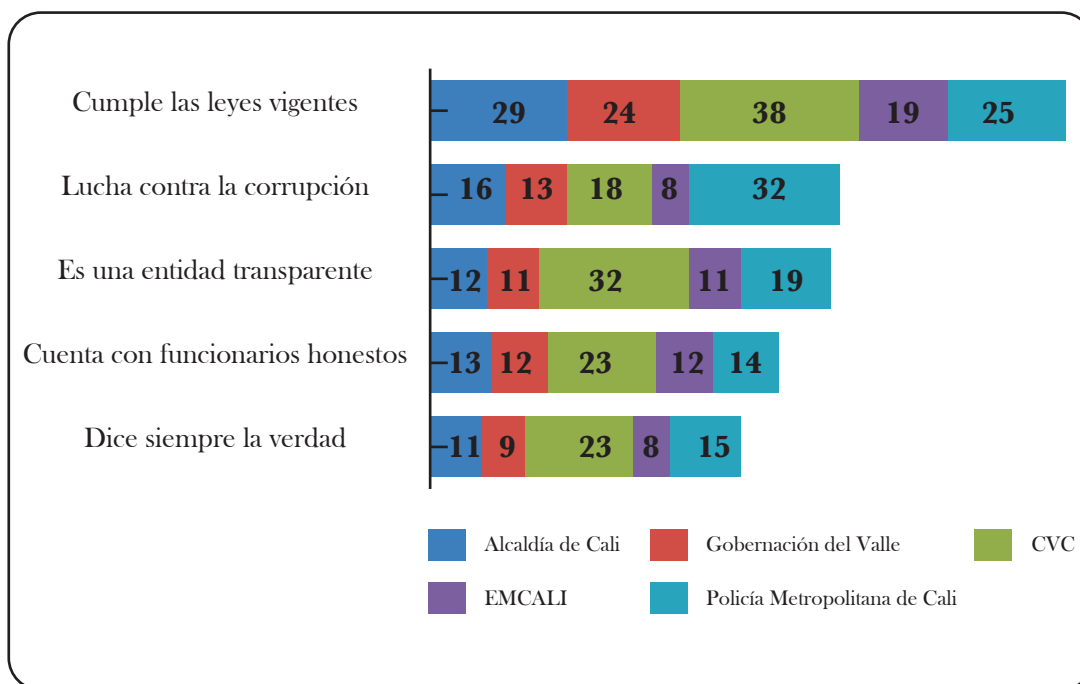
La CVC y la Policía Metropolitana de Cali comparten de todas maneras los mejores resultados en todos los reactivos. En contraste, **EMCALI** y en unos pocos casos la Gobernación del Valle, generaron los índices de valoración más bajos entre los encuestados.

En casi todos los casos el **CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES** fue el elemento más resaltado, aunque en el caso de la Policía, se destacó más la **LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**.

---

<sup>3</sup> Para claridad de los lectores, la Corporación Autónoma es la entidad que ejerce la función de autoridad ambiental en el Valle del Cauca, es decir, asegura que se respeten y cumplan todas aquellas normas referentes a la protección y cuidado del medio ambiente. En el caso de **EMCALI**, se trata de la entidad que provee de servicios públicos básicos (energía, acueducto y alcantarillado, telefonía básica) a un gran número de habitantes de la ciudad de Cali.

## Ilustración 18: Reputación instituciones Cali - variable Comportamiento ético



### Variable Compromiso con la calidad de vida.

En el análisis de esta segunda variable nuevamente se ratificó el desconocimiento que los jóvenes universitarios tienen de la gestión de sus principales entidades gubernamentales, dado que el 40,6% de ellos seleccionó la opción **NO SABE** frente a estos reactivos.

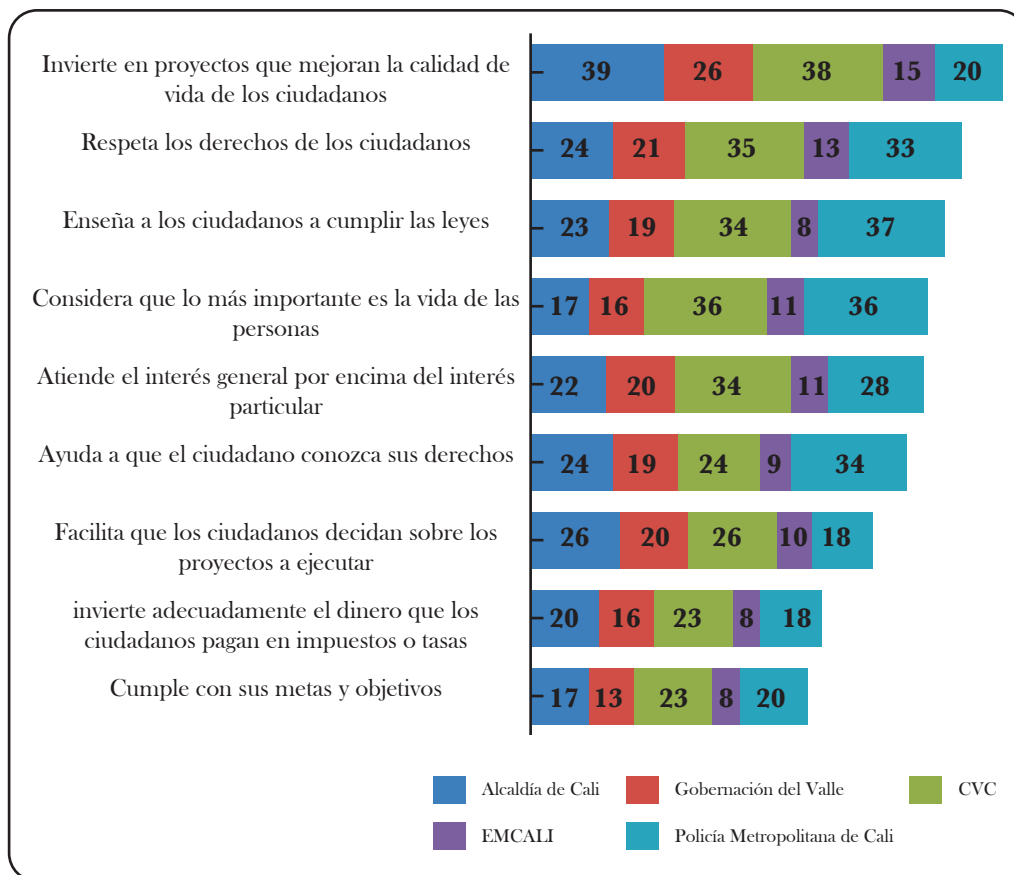
Como se aprecia entonces, todos los índices de desempeño fueron de nivel **DÉBIL**, otra vez por debajo de los 40 puntos porcentuales.

El elemento más resaltado fue la **INVERSIÓN EN MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA**, que fue destacada como la principal virtud de las cinco instituciones, más no de la Policía Metropolitana, que sobresalió más por **ENSEÑAR A LOS CIUDADANOS A CUMPLIR LAS LEYES**.

El aspecto más débil de la gestión gubernamental se concentra en el **CUMPLIMIENTO** de sus metas y objetivos, que presentó el índice más bajo para cuatro de las cinco entidades, con la única excepción de la Policía Metropolitana, ya que en este caso los universitarios encuestados apuntaron a reconocer en menor grado aspectos como la participación ciudadana y el cuidado en la inversión de los dineros públicos.

La **CVC** fue la más destacada en cinco de los nueve reactivos, sobresaliendo sobre todo por la ejecución de proyectos que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos. En contraste, la menos valorada fue **EMCALI**, con varios casos en donde el índice apenas alcanzó los ocho puntos porcentuales.

## Ilustración 19: Reputación instituciones Cali variable Compromiso con la calidad de vida



### Variable Relacionamiento

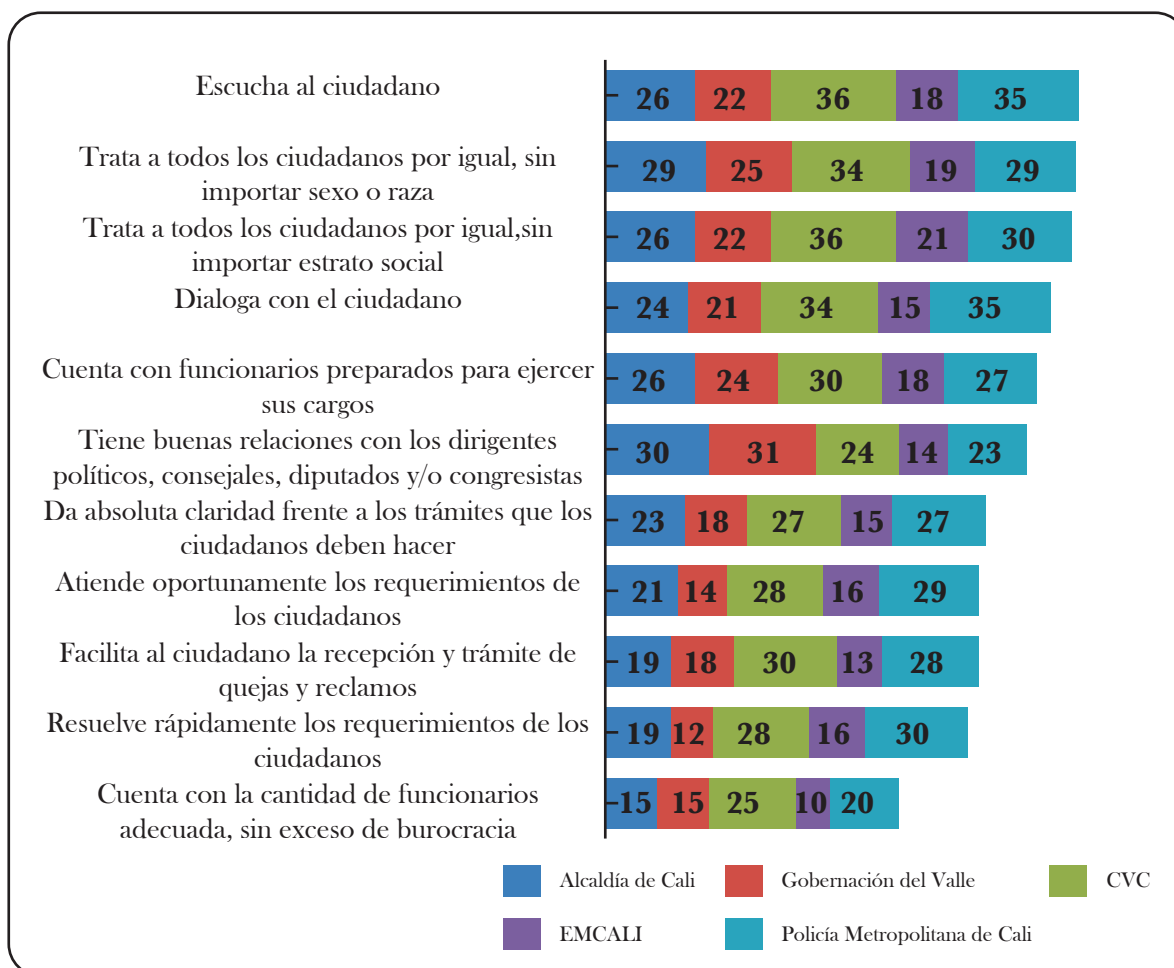
El desconocimiento de la gestión ascendió en esta variable al 41,9% de los encuestados, manteniendo la constante del alto grado de desinformación que tienen los universitarios caleños sobre las entidades gubernamentales que más inciden en el desarrollo de su entorno y bienestar de los ciudadanos.

En este caso, la cualidad más destacada fue la ESCUCHA AL CIUDADANO, aunque el TRATO SIN DISCRIMINACIÓN DE RAZA fue resaltado con un mayor valor en tres de las cinco instituciones.

La burocracia gubernamental fue valorada como el elemento más débil de la variable, con índices que no superaron los 25 puntos porcentuales y que registraron su más crítica percepción frente a las Empresas Municipales de Cali.

Nuevamente fueron la CVC y la Policía Metropolitana las entidades que generaron los índices más altos, aunque como ya se advirtió, ninguno de ellos con desempeño fuerte.

Ilustración 20: Reputación instituciones Cali - variable Relacionamiento



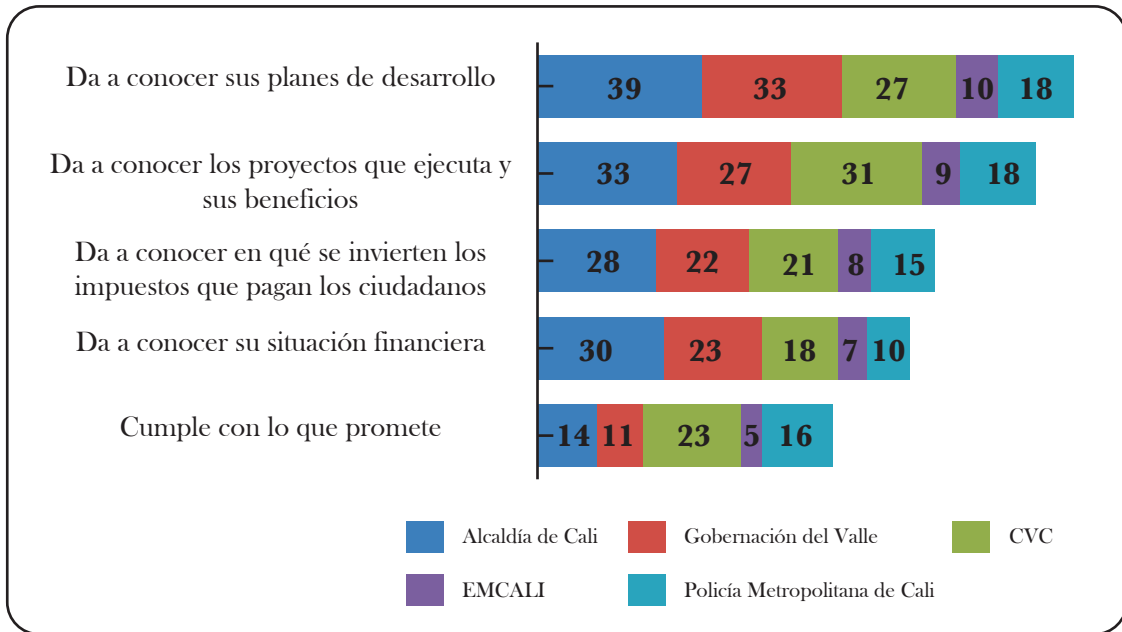
### Variable Comunicación de Gobierno

El esfuerzo comunicativo de las entidades gubernamentales fue desconocido por el 47,7% de los encuestados. Todos los índices de desempeño fueron de nivel DÉBIL.

La divulgación de los planes de desarrollo apareció como la gestión comunicativa más reconocida, destacándose sobre todo la Alcaldía de Cali por el mayor despliegue realizado en este frente. En contraste, se cuestionó mucho más el cumplimiento de lo que se promete. En el contexto de desinformación de los encuestados, se resaltó ligeramente a la CVC (índice de 23%) y se dejó a las Empresas Municipales de Cali como la entidad que menos evidente hace el cumplimiento de aquello a lo que se compromete.

En esta ocasión la entidad gubernamental que obtuvo el mejor desempeño en todos los reactivos fue la Alcaldía de Cali y a EMCALI como el extremo de la balanza.

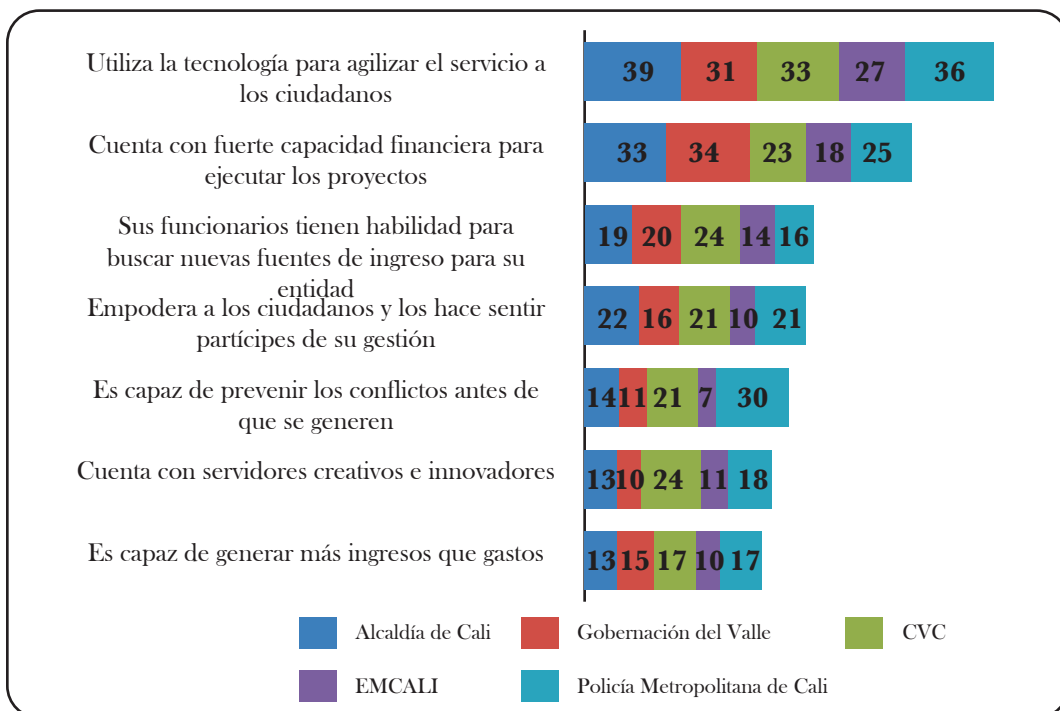
## Ilustración 21: Reputación instituciones Cali - variable Comunicación de gobierno



### Variable Innovación

Esta fue la variable donde se presentó el más alto índice de desconocimiento: 49,7%. Casi la mitad de encuestados universitarios desconoció el trabajo de las entidades gubernamentales en estos aspectos. En esta ocasión, el liderazgo de los reactivos estuvo compartido entre casi todas las instituciones (excepción de EMCALI). Se destacó más el uso de la tecnología para facilitar el servicio a los ciudadanos, y menos la capacidad para generar más ingresos que gastos en la entidad.

## Ilustración 22: Reputación instituciones Cali - variable Innovación



## Desempeño de las variables

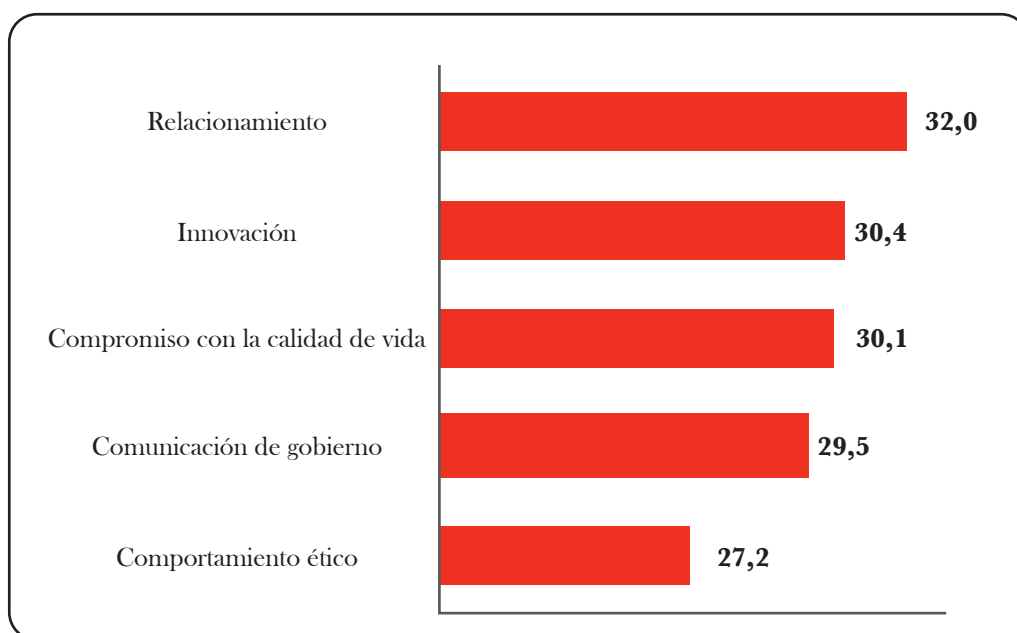
¿Qué variables fueron más sobresalientes al analizar el desempeño reputacional de estas cinco instituciones?

Tres de ellas lograron ubicarse con índices superiores a 30 puntos, aunque todavía dentro del rango DÉBIL, encabezadas por **RELACIONAMIENTO**, que apareció como la principal virtud reputacional de las entidades gubernamentales analizadas.

La variable más crítica de todas correspondió al **COMPORTAMIENTO ÉTICO**, lo cual era previsible dadas las referencias más críticas que se recogieron en las entrevistas y en el análisis de valoración del sector.

Este desempeño está influenciado por el 44,9% de encuestados que manifestó desconocer los aspectos evaluados de la gestión, lo cual deja claro que, antes que cualquier otro reto, las entidades gubernamentales deben encontrar formas más creativas e innovadoras de llegar con su mensaje a la ciudadanía en general, pero en particular a los jóvenes universitarios. Vale la pena recordar que el mencionado estudio sobre cultura tributaria en Colombia mostraba como variables culturales influyentes en el comportamiento de los ciudadanos, que por un lado éstos se consideraban mal informados sobre la gestión de las administraciones públicas, pero también que los temas de Estado no interesaban al promedio de los colombianos (DIAN, 2006): “Se constató la escasa presencia e interés de los jóvenes por los temas de Estado, lo cual se ratificó por el poco conocimiento que se tenía, por ejemplo, del sistema tributario colombiano, y la apatía manifiesta para participar en los procesos políticos y sociales”.

Ilustración 23: Consolidado instituciones Cali por variable



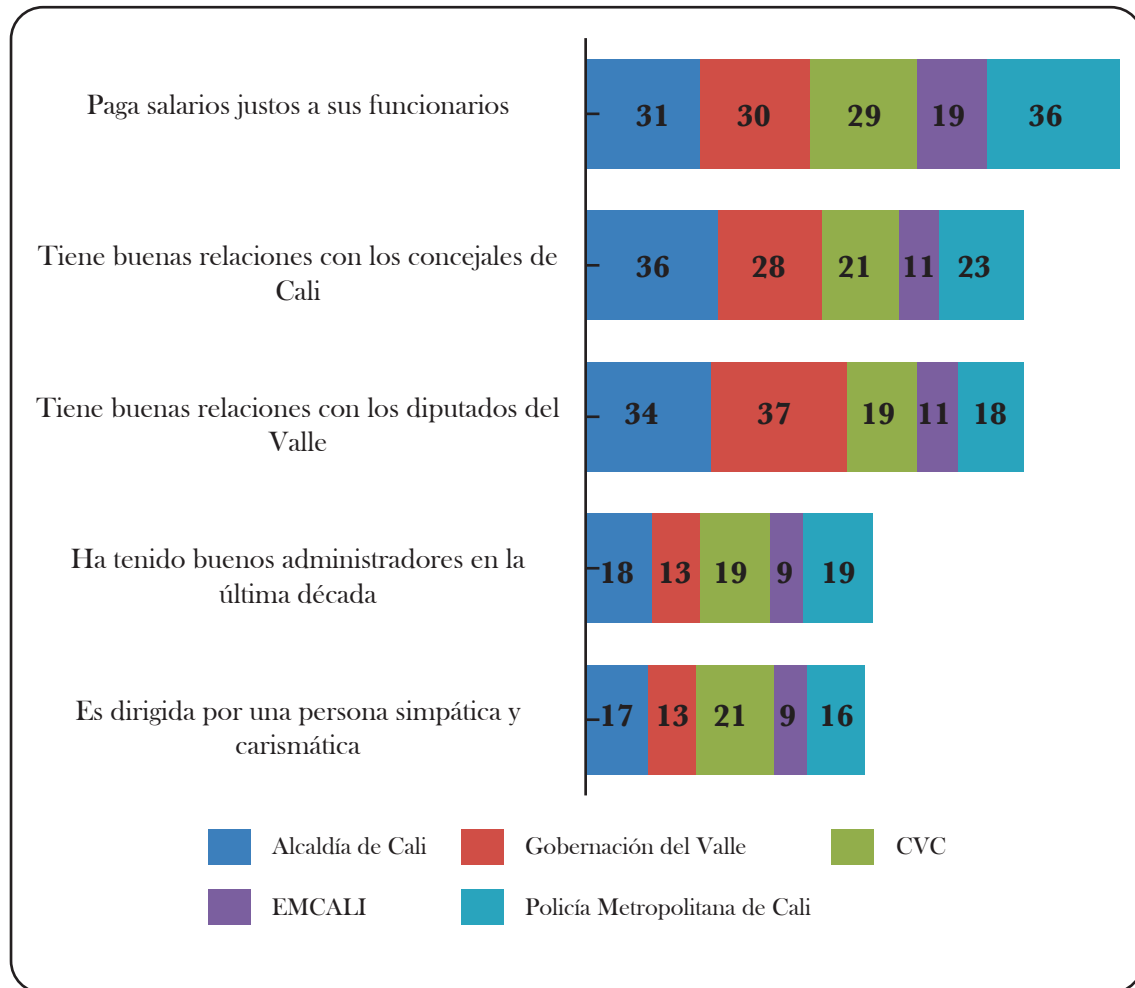
### ¿Qué pasa en el entorno?

Éstas no son instituciones que se distingan particularmente por sus justos salarios ni por sus buenas relaciones con cuerpos colegiados. Sin embargo, para explicar lo anterior, nuevamente hay que decir que el 48,6% de los encuestados respondió con la opción NO SABE a estos interrogantes.

Tampoco se reconocen estas entidades por haber contado con buenos administradores, o por estar dirigidos por personas con algún grado de simpatía o carisma.

La Alcaldía de Cali y Gobernación del Valle lideran varios de los reactivos analizados, mientras que EMCALI fue la única institución que nunca generó índices por encima de los 20 puntos porcentuales.

Ilustración 24: Entorno de instituciones gubernamentales en Cali



## NUEVE: EL IMPACTO DE LA REPUTACIÓN EN LAS CONDUCTAS CIUDADANAS

Cualquier estudio de reputación debe tener un alcance adicional, al de solo indagar cuál es la percepción que se tiene sobre el desempeño. Ese alcance adicional incluirá saber o indagar qué tipo de comportamientos posibles o potenciales podrían en este caso los estudiantes universitarios asumir como resultado o consecuencia de la reputación que hoy tienen dichas entidades gubernamentales

Para hacerlo lo que se propuso fue indagar por nueve prácticas, hábitos o comportamientos que en general cualquier ciudadano puede en algún momento dado asumir en la relación con el estado o en la relación con su entorno. Estas fueron definidas también en las entrevistas previas aplicadas, buscando indagar qué comportamientos podían ser impactados desde la buena o mala gestión de un gobierno. La reflexión se hizo también retomando el estudio de la DIAN en donde se indicaba que el Estado incide notablemente en el comportamiento tributario: “En ciudades como Bogotá y Medellín se encontró una disposición mayor de los ciudadanos al pago del tributo, que en otras como Barranquilla y Cali, tristemente afectadas por muchos escándalos de corrupción y con algunos de sus alcaldes sancionados, investigados o destituidos” (DIAN, 2006).

Sobre esa premisa se dialogó con los entrevistados para encontrar en primera instancia aquellos comportamientos ideales que un ciudadano debía asumir ante las instituciones gubernamentales. En estas reflexiones siempre salió a relucir el voto como una manifestación de la libertad democrática, pero sobre todo el pago de impuestos como deber esencial y responsabilidad fundamental del ciudadano.

Los demás reactivos surgieron de entrevistas, pero también de otros estudios de reputación referenciados por T&E o realizados directamente por dicha firma.

Entre ellos, los dos únicos que fueron respaldados en grado Alto por los universitarios encuestados se refirieron precisamente a los más mencionados en las entrevistas: votar en las elecciones, y pagar los impuestos que correspondan. Aunque existen algunos estudios y análisis realizados en Colombia que desdicen de la disposición mayoritaria de los jóvenes a asumir dichas prácticas, los resultados aquí resultan satisfactorios porque aseguran, sobre el papel, parte de la legitimidad y de los recursos que un gobierno requiere para funcionar.

Los demás reactivos plantean una dificultad para el proceso de relacionamiento entre los jóvenes universitarios y la administración pública. Menos de la mitad de encuestados tiene la pretensión de buscar trabajo en una entidad gubernamental, algunos temerosos de “la cantidad de investigaciones en que se ven involucrados los funcionarios, hagan bien o mal las cosas”, y otros con la idea de que “se trabaja mejor y se puede ganar más en el sector privado”.

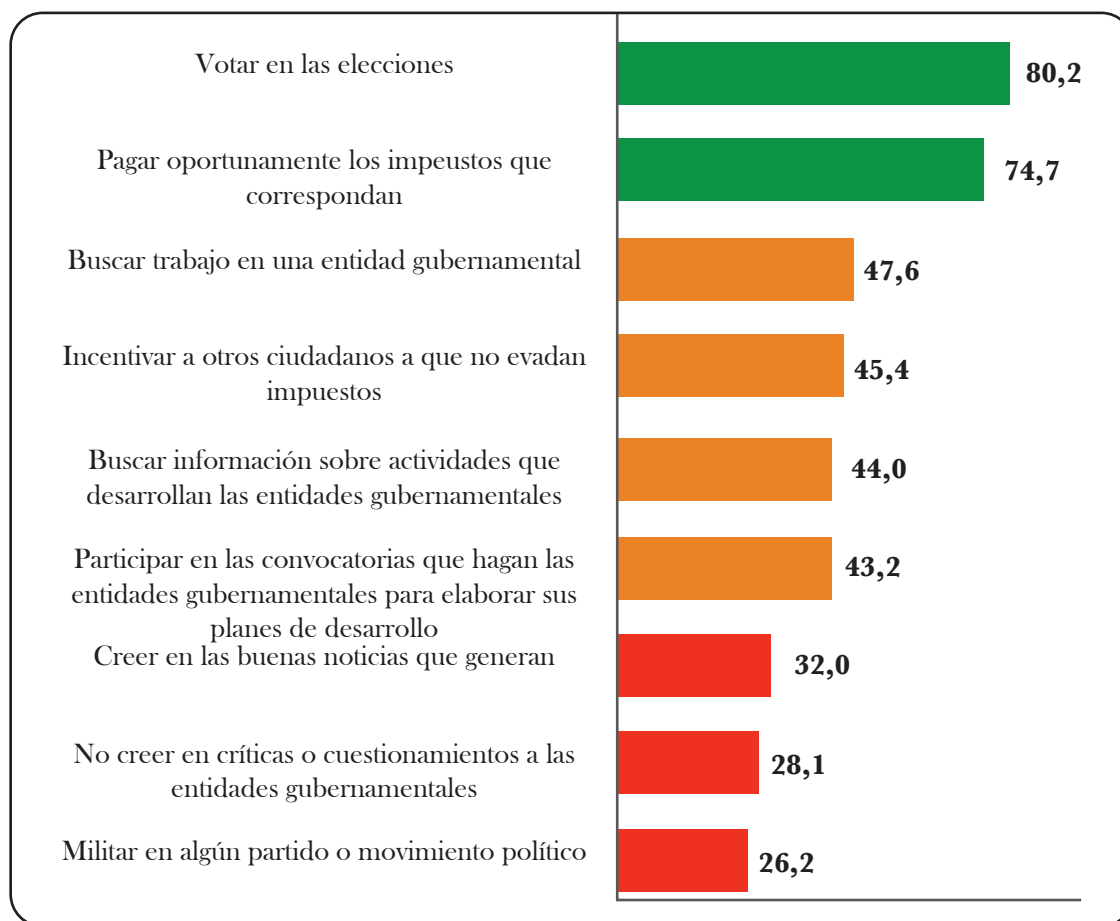
En un contexto en el que subsisten las prácticas de evasión y elusión de los impuestos, el ejemplo o el incentivo constituyen un motor importante para disminuirlas. No todos los

jóvenes están dispuestos a asumir un cierto liderazgo para que otros cumplan con sus responsabilidades tributarias.

Obsérvese que tampoco tienen un alto grado de interés en buscar información sobre lo que hacen las instituciones gubernamentales en su entorno, lo cual, como se dijo atrás, ratifica el enorme reto para quienes quieren abordar un grupo (jóvenes universitarios) distinguidos en general por la apatía y desinterés hacia los temas de Estado. Una sólida reputación no será posible construirla sin ciudadanos adecuadamente informados de la gestión pública.

Los datos generados también evidencian el problema de credibilidad que debe gestionarse ante este segmento de la población. Que apenas un 32% crea en las buenas noticias que generan estas instituciones muestra el grado al que ha llegado la pérdida de confianza. Si a ello se le suma que un 28% está dispuesto a no creer en las malas noticias asociadas a ellas, se tiene una mezcla que parcialmente soporta el muro de contención que se ha levantado entre la ciudadanía y las entidades gubernamentales. La baja disposición a militar en un partido político también está impactada desde el desempeño de la gestión pública, pues según uno de los entrevistados, “hacen parte del mismo paquete: los que hoy hacen política en el Concejo o en el Congreso mañana serán funcionarios públicos y los que están allá se vienen a hacer política. No pueden separarse: los partidos son corresponsables del éxito o fracaso de un gobierno”.

**Ilustración 25: Conductas posibles impactadas por la reputación gubernamental**



## DIEZ: ¿HACIA DÓNDE IR?

A la luz de los resultados anteriores, ¿Qué conclusiones generales deja este estudio?

Hay cinco conclusiones altamente relevantes, al margen de otras detalladas que el lector pueda extraer de la revisión del informe.

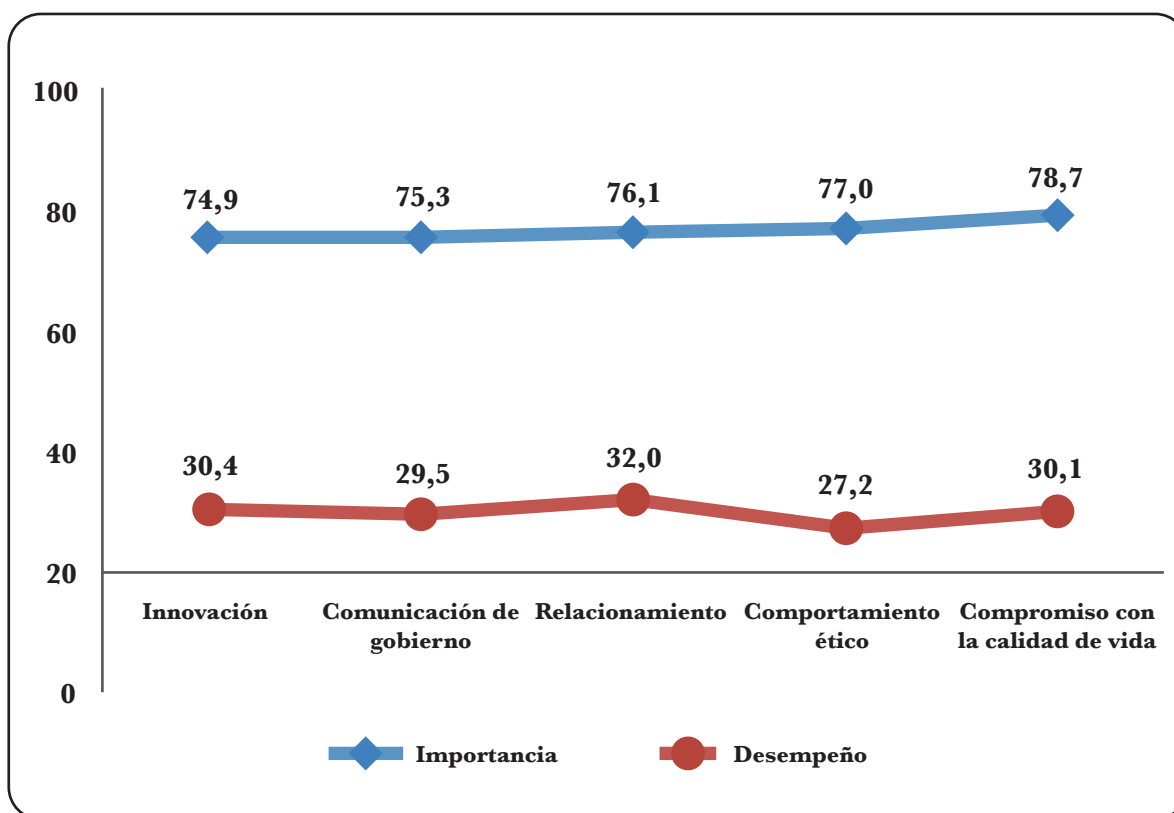
### 1. Validación de las variables

Las cinco variables propuestas inicialmente en la fase cualitativa fueron validadas. El estudio inició con la pretensión de identificar una serie de variables que podrían ayudar a construir la reputación gubernamental. Para identificarlas se hizo primero una indagación cualitativa y posteriormente una validación a través de la encuesta. Pues bien, el ejercicio de investigación adelantado permitió establecer que estas cinco variables sí son importantes y sí son influyentes para construir, gestionar y proyectar una adecuada reputación desde el gobierno, prioritariamente de aquellas organizaciones que hacen parte del llamado poder ejecutivo en Colombia.

¿Qué debe significar esto hacia al futuro?: Los líderes de la comunicación de las entidades gubernamentales, e incluso los mismos gobernantes, deben asumir como parte de su gestión y como parte de su modelo comunicacional, la proyección de las variables, entendiendo que la más importante de todas es el Compromiso con la calidad de vida. No sobra explicar y advertir que proyectar, construir y gestionar la reputación no es un ejercicio de comunicación y maquillaje, sino un ejercicio donde el líder de la entidad asume un proceso de transformación de una serie de prácticas y de procedimientos para poder llegar con mayor claridad y con mayor impacto a ese ciudadano a través de un proceso de relacionamiento, que le haga sentir a él que es una parte importante del andamiaje del gobierno, que él también es parte del Estado y que sus criterios, juicios y opiniones son tenidos siempre en cuenta en el funcionamiento de la entidades gubernamentales.

Sin embargo, al comparar los índices de **IMPORTANCIA** otorgados por los encuestados a las cinco variables, con los índices de desempeño del **SECTOR GUBERNAMENTAL** en general, se aprecia que los primeros superan a los segundos en todos los casos. Esto significa que las expectativas de la población encuestada (estudiantes universitarios) no son suplidas plenamente por las organizaciones gubernamentales en Colombia. Al menos no desde su perspectiva.

Ilustración 26: Importancia y Desempeño de variables de reputación



## 2. Bajo nivel de información sobre el Gobierno

Recuérdese que el estudio indagó por entidades más cercanas desde lo geográfico a la realidad de los estudiantes universitarios, todos contactados en la ciudad de Cali e indagados sobre entidades que tienen sede física en la misma región. A pesar de ello, el nivel de desconocimiento y el bajo nivel de información, fueron una constante. El análisis que se hace es que los estudiantes universitarios no tienen dentro de su agenda el estar informados de lo que pasa en las entidades del gobierno, y ni siquiera de esos actores importantes de su región, como la Alcaldía o como la Gobernación, para solo hablar de aquellos que tienen más visibilidad mediática, y una mayor proyección por la gestión que realizan.

¿Por qué se da ese bajo nivel de información?: De entrada es claro que hay otras expectativas y hay otras necesidades de información dentro de este segmento. También es claro que la gestión de las entidades gubernamentales no logra tocar directamente los intereses y expectativas de los universitarios y que adicionalmente, el gobierno está fallando en comunicarse con ellos. Es posible, a manera de hipótesis, que ni siquiera los tengan dentro de sus prioridades de gestión comunicativa, razón por la cual, se explica este resultado final.

### **3. Alto índice de rechazo**

Aun cuando al indagar por las entidades cercanas a los universitarios, la variable crítica era el desconocimiento, en el momento en que se preguntó en general por la percepción general del gobierno, lo que primó fueron fundamentalmente percepciones de rechazo sobre el trabajo del gobierno

¿Por qué?: Como se dijo en su momento aquí hay un alto nivel de influenciamiento de los medios de comunicación masivos porque se está frente a un grupo que no tiene un ejercicio de contacto directo o vínculos constantes con entidades del gobierno constante. El resultado es que la dependencia informativa queda circunscrita y limitada a lo que puedan obtener a través de los medios de comunicación, ya que, como se detectó en las entrevistas y en la misma encuesta, la disposición a buscar información sobre las actividades del gobierno hoy no es suficientemente sólida. Ocurre además que esos medios de comunicación están más preocupados por proyectar aquello que es crítico en el Estado, que no está funcionando bien, que refleja cuestionamientos o prácticas ilegales, corruptas o deshonestas. con el cual el resultado final es el que te permite establecer en esta tercera conclusión. Esta tendencia, fundamentada o no, es la que hoy prima en la visión de muchos periodistas, lo cual se plantea aquí sin el propósito de cuestionarla, pues se entiende que el control social a la gestión gubernamental tiene en los medios a un actor importante y legítimo, que muchas veces logra lo que el ciudadano de manera aislada no logra generar.

### **4. Comportamientos reactivos y proactivos**

El resultado final de todo el ejercicio reputacional permite establecer que hay dos prácticas que no son impactadas negativamente por la percepción crítica que se tiene de la entidades del gobierno. Ellas son sobretodo votar en elecciones y pagar los impuestos que correspondan, aunque aisladamente se encontraron casos de algunas instituciones universitarias, donde sus estudiantes, no estaban tan inclinados a asumir estas dos conductas, en el promedio y en el consolidado de los datos se encontró que son las dos más fuertes y que no representan un riesgo al menos por ahora para las organizaciones gubernamentales.

Pero otros resultados obtenidos sí generaron influencia negativa en algunos casos, dentro de unas conductas específicas, como la vinculación a una entidad gubernamental, la búsqueda de mayor información sobre lo que estas instituciones hacen, o la participación en procesos convocados por aquellas.

En esos casos específicos el impacto negativo de la reputación de las entidades de gobierno, en la conductas de estos ciudadanos y universitarios, sí fue lo suficientemente crítico para dejar una secuela y generar unas barreras que deberán ser gestionadas por parte de los factores gubernamentales.

## **5.Una base para futuros estudios**

El formulario aplicado en la encuesta se anexa al presente informe. Sin embargo, aun cuando el modelo diseñado fue validado, debe tenerse en cuenta que la exploración realizada tuvo un alcance limitado en muchos frentes. En primera instancia, porque solo alcanzó a los jóvenes universitarios de la ciudad de Cali. En segunda instancia, porque en este tipo de procesos y para hacer instrumentos administrables y manejables tanto para encuestador como encuestado, se dejó de lado la indagación de aspectos que en otros contextos posiblemente podrían ser considerados prioritarios. En tercer lugar porque, si bien es cierto que se habla de Reputación gubernamental, el enfoque de la investigación prioriza organizaciones del llamado poder ejecutivo, y no tanto de aquellas que hacen parte del poder legislativo o judicial. Incluso podría pensarse (a pesar de que se incluyó una de esas instituciones en la investigación) que las fuerzas militares, navales o de policía también tienen unas particularidades de gestión y procedimientos que no están recogidas aquí.



No obstante lo anterior, se dio el primer paso. Y lo importante será que gobernantes y equipos de comunicación piensen que aquí hay una base que puede respaldarles el análisis de la reputación en sus instituciones, pero más que eso, el relacionamiento con sus gobernados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Berman, Evan M. (1997). Dealing with cynical citizens. En *Public Administration Review*. Vol 57, No. 2. Pp. 105-112.
- Cabrillo, Francisco, et al (2008). *Estrategias para un gobierno eficaz*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Canel, María José; García Molero, Angeles (2013). Comunicar gobiernos fiables. Análisis de la confianza como valor intangible del Gobierno de España. En *Revista ZER*. Vol. 18, No. 34. Pp. 29-48.
- Caicedo Prado, G. (2004). *Gobernar es Comunicar*. Cali: Editorial USC.
- Carreras, Enrique et al (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- DIAN (2006). *Diseño de una estrategia educativa y comunicativa que promueva la transformación cultural de la contribución en el país entre contribuyentes, servidores públicos, niños y jóvenes. Producto 1: Reconocimiento a la cultura de la contribución en Colombia*. Bogotá: Documento sin publicar.
- Elizalde, Luciano H. Et al (1999). *La construcción del consenso*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Grunig, James; Flora Hung, Chun Ju (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Miami, Florida: The Institute for Public Relations.
- Grunig, James; Flora Hung, Chun Ju (2002). *The Effect of Relationships on Reputation and Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study*. Ponencia presentada en la PRSA Educator's Academy 5th Annual International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, Florida.
- Harré, Rom (1982). *El ser social. Una teoría para la psicología social*. Madrid: Editorial Alianza.
- M. Van Riel, Cees B. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *La reinención del gobierno*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Sin autor (2002). *Mitos de la innovación en el sector público*. En *Revista Política Digital*, consultada el día abril 28 de 2013 en:  
<http://www.politicadigital.com.mx/?P=leernoticia&Article=1822>.

- Villafañe Gallego, J. (2004). La buena reputación: claves para el valor intangible de las empresas. Madrid, España: Editorial Pirámide.

# ANEXO: FORMULARIO INVESTIGACIÓN

FACTORES QUE INCIDEN EN LA REPUTACIÓN DE LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES				
Aliado estratégico				
Aliado estratégico				
<b>FORMULARIO ÚNICO</b>			<b>ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS</b>	
<b>DATOS DE CONTROL</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	
Fecha de aplicación				
	<b>Nombre</b>		<b>Apellidos</b>	<b>Cédula</b>
Encuestador				

Buenos Días / Tardes: Mi nombre es \_\_\_\_\_.

Hago parte de un equipo de trabajo de la Universidad Santiago de Cali, en alianza con la firma de consultoría Táctica & Estrategia. Estamos interesados en conocer sus opiniones y percepciones sobre diferentes aspectos de la gestión de las entidades gubernamentales en Cali y en Colombia. Tenga en cuenta que aquí NO hay respuestas correctas. Solo importa lo que usted recuerde o sienta sobre cada uno de los temas. Si no tiene información, todas las preguntas tiene la opción No sabe / No responde.

## MÓDULO 1 INFORMACIÓN GENERAL

Por favor marque con una X la opción que corresponda:

PERFIL DEL ENCUESTADO	
UNIVERSIDAD	
01	Universidad Santiago de Cali
02	Universidad Autónoma de Occidente
03	Universidad Javeriana
04	Universidad del Valle
05	Universidad Libre
06	Universidad San Buenaventura
07	CCEP
08	ICESI
09	Universidad Cooperativa
10	Antonio José Camacho
01	
01	Sociales: comunicación social, antropología, sociología, psicología
02	Técnicas: ingenierías, medicina
03	Financieras: administración de empresas, derecho, contaduría

**MODULO 2 | SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS ATRIBUTOS DE REPUTACION**

1. De acuerdo con lo que usted conoce, ¿cuál es el nivel de influencia que tienen los siguientes aspectos para que cualquier entidad del gobierno en Colombia, tengan buena reputación?:

		Nada influyente	Poco influyente	Algo influyente	Influyente	Muy influyente	NS / NR
1	Cumplir las leyes	1	2	3	4	5	7
2	Ser transparentes	1	2	3	4	5	7
3	Decir siempre la verdad a los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
4	Contar con funcionarios honestos	1	2	3	4	5	7
5	Enseñar a los ciudadanos a cumplir las leyes	1	2	3	4	5	7
6	Considerar que lo más importante es la vida de las personas	1	2	3	4	5	7
7	Invertir en proyectos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
8	Atender el interés general por encima del interés particular	1	2	3	4	5	7
9	Facilitar que los ciudadanos decidan sobre los proyectos a ejecutar	1	2	3	4	5	7
10	Respetar los derechos de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
11	Ayudar a que el ciudadano conozca sus derechos	1	2	3	4	5	7
12	Invertir adecuadamente el dinero de los impuestos de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
13	Atender oportunamente los requerimientos de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
14	Atender rápidamente los requerimientos de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
15	Escuchar al ciudadano	1	2	3	4	5	7
16	Dialogar con el ciudadano	1	2	3	4	5	7
17	Facilitar al ciudadano la recepción y trámite de quejas y reclamos	1	2	3	4	5	7
18	Contar con funcionarios preparados para ejercer sus cargos	1	2	3	4	5	7
19	Contar con la cantidad de funcionarios adecuada, sin exceso de burocracia	1	2	3	4	5	7
20	Pagar salarios justos a los servidores públicos	1	2	3	4	5	7
21	Dar absoluta claridad frente a los trámites que los ciudadanos deben hacer	1	2	3	4	5	7
22	Utilizar la tecnología para agilizar el servicio a los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
23	Tratar a todos los ciudadanos por igual, sin importar estrato social	1	2	3	4	5	7
24	Tratar a todos los ciudadanos por igual, sin importar sexo o raza	1	2	3	4	5	7
25	Dar a conocer en qué se invierten los impuestos que pagan los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
26	Dar a conocer sus planes de desarrollo	1	2	3	4	5	7
27	Dar a conocer la situación financiera de las entidades gubernamentales	1	2	3	4	5	7
28	Dar a conocer los proyectos y sus beneficios	1	2	3	4	5	7
29	Cumplir con lo que prometen	1	2	3	4	5	7
30	Contar con servidores creativos e innovadores	1	2	3	4	5	7
31	Tener la habilidad para buscar nuevas fuentes de ingreso para el Estado	1	2	3	4	5	7
32	Contar con fuerte capacidad financiera para ejecutar los proyectos	1	2	3	4	5	7
33	Es capaz de empoderar a los ciudadanos y hacerlos sentir partícipes de su gestión	1	2	3	4	5	7
34	Es capaz de generar más ingresos que gastos	1	2	3	4	5	7
35	Es capaz de prevenir los conflictos sociales antes de que se generen	1	2	3	4	5	7

**MODULO 3 | SOBRE LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES**

2.Sin pensar en ninguna entidad en particular, por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo en relación con las siguientes afirmaciones relacionadas con las entidades gubernamentales en Colombia:

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS / NR
01	Cumple las leyes vigentes	1	2	3	4	5	7
02	Es una entidad transparente	1	2	3	4	5	7
03	Dice siempre la verdad	1	2	3	4	5	7
04	Cuenta con funcionarios honestos	1	2	3	4	5	7
05	Enseña a los ciudadanos a cumplir las leyes	1	2	3	4	5	7
06	Considera que lo más importante es la vida de las personas	1	2	3	4	5	7
07	Invierte en proyectos que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
08	Atienden el interés general por encima del interés particular	1	2	3	4	5	7
09	Facilita que los ciudadanos decidan sobre los proyectos a ejecutar	1	2	3	4	5	7
10	Respeto los derechos de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
11	Ayuda a que el ciudadano conozca sus derechos	1	2	3	4	5	7
12	Invierte adecuadamente el dinero que los ciudadanos pagan en impuestos o tasas	1	2	3	4	5	7
13	Atiende oportunamente los requerimientos de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
14	Atiende rápidamente los requerimientos de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
15	Escucha al ciudadano	1	2	3	4	5	7
16	Dialoga con el ciudadano	1	2	3	4	5	7
17	Facilita al ciudadano la recepción y trámite de quejas y reclamos	1	2	3	4	5	7
18	Cuenta con funcionarios preparados para ejercer sus cargos	1	2	3	4	5	7
19	Cuenta con la cantidad de funcionarios adecuada, sin exceso de burocracia	1	2	3	4	5	7
20	Paga salarios justos a sus servidores públicos	1	2	3	4	5	7
21	Da absoluta claridad frente a los trámites que los ciudadanos deben hacer	1	2	3	4	5	7
22	Utiliza la tecnología para agilizar el servicio a los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
23	Trata a todos los ciudadanos por igual, sin importar estrato social	1	2	3	4	5	7
24	Trata a todos los ciudadanos por igual, sin importar sexo o raza	1	2	3	4	5	7
25	Da a conocer en qué se invierten los impuestos que pagan los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
26	Da a conocer sus planes de desarrollo	1	2	3	4	5	7
27	Da a conocer su situación financiera	1	2	3	4	5	7
28	Da a conocer los proyectos que ejecuta y sus beneficios	1	2	3	4	5	7
29	Cumple con lo que prometen	1	2	3	4	5	7
30	Cuenta con servidores creativos e innovadores	1	2	3	4	5	7
31	Sus funcionarios tienen la habilidad para buscar nuevas fuentes de ingreso para su entidad	1	2	3	4	5	7
32	Cuenta con fuerte capacidad financiera para ejecutar los proyectos	1	2	3	4	5	7
33	Es capaz de empoderar a los ciudadanos y hacerlos sentir partícipes de su gestión	1	2	3	4	5	7
34	Es capaz de generar más ingresos que gastos	1	2	3	4	5	7
35	Es capaz de prevenir los conflictos sociales antes de que se generen	1	2	3	4	5	7

**MODULO 4 | SOBRE ALGUNAS ENTIDADES DEL ESTADO EN CALI**

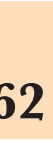
3. De acuerdo con la información que usted posee, indique cuál o cuáles de las siguientes entidades cumplen en alto grado o muy alto grado con las siguientes características. Puede señalar una o varias entidades:

		Alcaldía de Cali	Gobernación del Valle	CVC	EMCALI	Policía Metropolitana de Cali	No sabe / No responde
01	Cumple las leyes vigentes	1	2	3	4	5	7
02	Es una entidad transparente	1	2	3	4	5	7
03	Dice siempre la verdad	1	2	3	4	5	7
04	Cuenta con funcionarios honestos	1	2	3	4	5	7
05	Enseña a los ciudadanos a cumplir las leyes	1	2	3	4	5	7
06	Considera que lo más importante es la vida de las personas	1	2	3	4	5	7
07	Invierte en proyectos que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
08	Atienden el interés general por encima del interés particular	1	2	3	4	5	7
09	Facilita que los ciudadanos decidan sobre los proyectos a ejecutar	1	2	3	4	5	7
10	Respeto los derechos de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
11	Ayuda a que el ciudadano conozca sus derechos	1	2	3	4	5	7
12	Invierte adecuadamente el dinero que los ciudadanos pagan en impuestos o tasas	1	2	3	4	5	7
13	Atiende oportunamente los requerimientos de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
14	Atiende rápidamente los requerimientos de los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
15	Escucha al ciudadano	1	2	3	4	5	7
16	Dialoga con el ciudadano	1	2	3	4	5	7
17	Facilita al ciudadano la recepción y trámite de quejas y reclamos	1	2	3	4	5	7
18	Cuenta con funcionarios preparados para ejercer sus cargos	1	2	3	4	5	7
19	Cuenta con la cantidad de funcionarios adecuada, sin exceso de burocracia	1	2	3	4	5	7
20	Paga salarios justos a sus servidores públicos	1	2	3	4	5	7
21	Da absoluta claridad frente a los trámites que los ciudadanos deben hacer	1	2	3	4	5	7
22	Utiliza la tecnología para agilizar el servicio a los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
23	Trata a todos los ciudadanos por igual, sin importar estrato social	1	2	3	4	5	7
24	Trata a todos los ciudadanos por igual, sin importar sexo o raza	1	2	3	4	5	7
25	Da a conocer en qué se invierten los impuestos que pagan los ciudadanos	1	2	3	4	5	7
26	Da a conocer sus planes de desarrollo	1	2	3	4	5	7
27	Da a conocer su situación financiera	1	2	3	4	5	7
28	Da a conocer los proyectos que ejecuta y sus beneficios	1	2	3	4	5	7
29	Cumple con lo que prometen	1	2	3	4	5	7
30	Cuenta con servidores creativos e innovadores	1	2	3	4	5	7
31	Sus funcionarios tienen la habilidad para buscar nuevas fuentes de ingreso para su entidad	1	2	3	4	5	7
32	Cuenta con fuerte capacidad financiera para ejecutar los proyectos	1	2	3	4	5	7
33	Es capaz de empoderar a los ciudadanos y hacerlos sentir partícipes de su gestión	1	2	3	4	5	7
34	Es capaz de generar más ingresos que gastos	1	2	3	4	5	7
35	Es capaz de prevenir los conflictos sociales antes de que se generen	1	2	3	4	5	7

4. De acuerdo con la información que usted posee, indique qué probabilidad existe de que usted asuma hacia el futuro alguna de las siguientes actitudes o comportamientos. Puede señalar una o varias entidades:

		Nada probable	Poco probable	Algo probable	Probable	Muy probable	NS/NR
01	Pagar oportunamente los impuestos que correspondan	1	2	3	4	5	7
02	Buscar trabajo en una entidad gubernamental	1	2	3	4	5	7
03	Creer en las buenas noticias que generan	1	2	3	4	5	7
04	No creer en críticas o cuestionamientos a las entidades gubernamentales	1	2	3	4	5	7
05	Participar en las convocatorias que hagan las entidades gubernamentales para elaborar sus planes de desarrollo	1	2	3	4	5	7
06	Incentivar a otros ciudadanos a que no evadan impuestos	1	2	3	4	5	7
07	Buscar información sobre las actividades que desarrollan las entidades gubernamentales	1	2	3	4	5	7
08	Militar en algún partido o movimiento político	1	2	3	4	5	7
09	Votar en las elecciones	1	2	3	4	5	7

¡MUCHAS GRACIAS POR SU APOORTE Y PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO!



## AUTORES

### RONALD ARANA FLÓREZ

Decano de la Facultad de Comunicación y Publicidad de la Universidad Santiago de Cali. Magíster en Ciencias de la Organización (2011) y Especialista en Marketing Estratégico (2002) de la Universidad del Valle; Especialista en Comunicación Organizacional (1999) y Comunicador Social-Periodista (1995) de la Universidad Autónoma de Occidente Cali. Coautor del libro: “La reputación de los periodistas y los directores de comunicación en la ciudad de Cali” (2009) y autor de libro: La Comunicación en las Pymes, publicado por la Editorial de la Universidad Santiago de Cali (2009). Publicó con la Editorial Académica Española los siguientes libros: La Gestión de la Calidad Total y la Innovación: sus relaciones y efectos en el desempeño de la industria manufacturera en Colombia (2012). La Reputación: Percepciones sobre las relaciones profesionales, sociales y comerciales entre los periodistas y Dircom en Cali (2012). Teorías de la Organización: Análisis e interpretación epistemológica, humanística, cultural, económica y social para comprender las organizaciones del Siglo XXI (2011). La Comunicación: Conceptos fundamentales, métodos de investigación y planeación estratégica, orientada a las pequeñas y medianas empresas (2011). Docente-investigador de la Universidad Santiago de Cali (desde 2004).

### GERMÁN CAICEDO PRADO

Gerente de Inteligencia Competitiva de Táctica & Estrategia Ltda., única empresa colombiana especializada en medición y evaluación de la comunicación corporativa y única también vinculada a AMEC. Comunicador social y politólogo con más de 25 años de experiencia en el campo de la comunicación corporativa. Docente universitario (Universidad Santiago de Cali, PUJ, UAO, UPB) en diplomados, programas de pre-grado y post-grado. Conferencista nacional e internacional en temas asociados a la medición y a la comunicación gubernamental. Autor del libro Gobernar es comunicar, orientado a entidades gubernamentales y fruto de la experiencia de más de quince años en organizaciones del Estado. Coautor del libro La reputación de los periodistas y los directores de comunicación en la ciudad de Cali. Autor del libro Medición de la comunicación corporativa y las relaciones públicas (en edición). Colaborador del libro Comunicación Política en Latinoamérica. Director del portal [www.comunikandonos.com](http://www.comunikandonos.com). Investigador en temas relacionados con comunicación, reputación y medición. Gestor del software de medición Métrika. Director de proyectos de medición en empresas como Grupo EPM, Grupo Bancolombia, Grupo CARVAL, Gases de Occidente, Protección, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, EMCALI, Grupo EMGESA, Grupo TCC, entre otros.

