

# La reputación gubernamental

## Government reputation

COLCIENCIAS TIPO 1. ARTÍCULO ORIGINAL

RECIBIDO: AGOSTO 7, 2013; ACEPTADO: SEPTIEMBRE 17, 2013

Ronald Arana Flórez

[ronald.arana00@usc.edu.co](mailto:ronald.arana00@usc.edu.co)

Universidad Santiago de Cali, Colombia

Germán Caicedo Prado

[gcaicedo@tye.com.co](mailto:gcaicedo@tye.com.co)

Táctica & Estrategia, Cali - Colombia

### Resumen

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. El primer paso fue 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. El siguiente reto fue 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.

### Palabras Clave

Reputación, Gobierno, Comportamiento Ético, Calidad de Vida, Innovación, Comunicación de Gobierno, Integración.

### Abstract

One of the reasons in which are not managed on an ongoing basis the Government reputation is due among other things to something which is part of the very essence of public power: many of its administrators and Governors occupy those positions for limited periods (four, five or six years usually) and not infrequently there is lack of interest by looking at the long term: its priority are the specific actions that may develop in the period for which it was elected or appointed and which could build more Memorial among citizens. The first step was to identify and size variables that have an impact on the reputation of an entity, for which a qualitative research was carried out in different groups in the city of Cali. The next challenge was to validate the model on the ground, which was defined to perform a quantitative exploration through surveys, with the students of recent semesters of the city of Cali.

### Keywords

Reputation; government; ethical behavior; quality of life; innovation; government communication; integration.

## I. INTRODUCCIÓN

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 su importancia.

Para lograr lo primero, uno de los pasos a dar fue realizar una serie de entrevistas en profundidad a diferentes actores sociales, que ayudaran y facilitaran la identificación de aquellos elementos que podían influenciar que una entidad fuera reconocida como buena, regular o mala. Esas entrevistas (veinticuatro en total) fueron aplicadas a: periodistas de la ciudad de Cali; funcionarios públicos de entidades que operan en Cali, de los niveles nacional y territorial; y a jóvenes universitarios. Posterior a la aplicación de las encuestas, con el ánimo de profundizar en algunos datos generados en ellas, se realizaron quince entrevistas a estudiantes universitarios. Apartes de sus declaraciones serán agregados de modo textual en el curso de este artículo.

El protocolo aplicado fue construido a partir de variables que, al menos hipotéticamente, podrían influir en dicha reputación; estas sugirieron tanto del marco teórico condensado en la sección II, como de la revisión de información publicada en medios de comunicación impresos de Colombia, en los cuales se buscó identificar las quejas o críticas más comunes que los ciudadanos hacían sobre la gestión gubernamental (Arana & Caicedo, 2013).

En esa revisión, realizada a cien registros noticiosos extraídos aleatoriamente de los diarios El País, El Colombiano, El Tiempo y 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 organismos de control– se referían fundamentalmente a la transparencia, la honestidad y la 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 (Arana & Caicedo, 2013).

Estos hallazgos coinciden con lo encontrados por

Caicedo (2006) en un estudio realizado con participación de la firma Táctica y Estrategia Ltda., [T&E]. Dicha investigación detectó treinta y tres variables influyentes en 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 definen la reputación gubernamental.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. Las variables

#### 1) Comportamiento ético

En general, la mayoría de los entrevistados identificó dos valores de suma importancia en la gestión de las entidades gubernamentales: la ética y la transparencia. Lo primero que se debe decir 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 en la gestión gubernamental es obligatorio asegurar que la plena apertura y la política de *libro abierto* en los aspectos esenciales de su gestión. Las salvedades que se hacen, aún cuando principalmente se relacionan con temas de seguridad nacional, han sido cuestionadas:

*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 afianza 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* (Moreno-Ortiz, 2008, p.14).

De ahí que facilitar el acceso a la información y dar publicidad a los actos gubernamentales son elementos 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 en dar ejemplo en el cumplimiento de las leyes y normas, y que ellos no se vean involucrados en 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 y 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, el más importante reto del Estado es asegurar la calidad de vida de los gobernados. Aquí también existe un marco constitucional que determina la responsabilidad gubernamental frente a una serie de iniciativas que contribuyen a ello. Ténganse presente, por ejemplo, los artículos 25, 49 y 51 de la Constitución Política de la República de Colombia (1991):

*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* (artículo 25)

*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* (artículo 49)

*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* (artículo 51).

En ellos, se hace referencia explícita a derechos de los ciudadanos y al papel del 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 (i.e., 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 el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] miden la calidad de vida a partir del Índice de Desarrollo Humano [IDH], que integra variables como: el nivel de vida (i.e., el salario medio, la renta per cápita, la desigualdad económica, etc.), la salud (i.e., la sanidad, la esperanza de vida, las tendencias demográficas, etc.) y la educación (i.e., la tasa de alfabetización en los distintos niveles educativos, etc.), entre otros aspectos (PNUD, 2013).

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. Uno 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 que, por el contrario, benefician a unos pocos particulares (Caicedo, 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 están concebidas 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 "cuelgan" 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 ser 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 ellos consagrados en la Constitución Política y en las leyes

que de ella se desprenden. No obstante, acceder a los derechos también conlleva responsabilidad por los deberes; de ellos, el cumplimiento de las leyes y de las obligaciones cívicas fueron considerados 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 son 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 sobrecostos*).

### 3) Relacionamento

Hoy en día construir una 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. Uno de ellos sostiene que hay dos grandes categorías de relaciones: las comunitarias y las de intercambio.

En las relaciones comunitarias ambas partes (Gobierno y ciudadanos) proveen beneficios al otro, simplemente porque están priorizando el bienestar del otro. No esperan una retribución, así ésta llegue posteriormente. Este primer enfoque habla mucho del *deber ser* de las relaciones Estado-ciudadanos, ya que algunas veces los ciudadanos esperan que el pago de sus impuestos se vea retribuido directamente en un proyecto que le impacte a él, desconociendo el principio de solidaridad implícito.

En las relaciones de Intercambio se presenta una diferencia fundamental: las partes sí esperan una reacción del otro y un beneficio directo por sus comportamientos; yo pago impuestos y por lo tanto espero obras en mi barrio (Grunig & Todd, 1999).

Sea cual sea el tipo de relación, se espera que en ellas el ciudadano tenga la oportunidad de participar, opinar, dialogar y ser tenido en cuenta. La calidad de esas relaciones, según la propuesta de Grunig y Todd, depende también de la existencia de confianza, la cual a su vez, depende de varios aspectos: creer que la organización es justa y que hace lo que dice, y tener 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 los aspectos que podrían incidir en las buenas relaciones, sin tener la pretensión de ajustarse al modelo de categorías de Grunig y Todd.

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 del 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 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 relaciona y comunica con sus público interno y con su público externo.

La comunicación 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 un compromiso en los propios servidores públicos (Caicedo, 2004). Sobre esta base, y tomando como referencia las entrevistas previas, se encontró con que la comunicación de gobierno debe sobre todo asegurar que el ciudadano tenga pleno conocimiento de lo que está pasando con el dinero de sus impuestos, y demostrando plena coherencia entre lo que se propuso en la campaña política y lo que se está ejecutando.

### 5) Innovación

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 las

necesidades propias 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.

Las necesidades de explorar nuevas fuentes de ingreso, buscar recursos adicionales, acercarse al ciudadano y reducir los costos de funcionamiento, han 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 (Borins, 2002).*

### III. METODOLOGÍA

Con la primera aproximación a las variables que influyen en la reputación gubernamental, los siguientes pasos fueron validarlas a través de un estudio cuantitativo, y verificar si el modelo era aplicable al contexto de las entidades gubernamentales de la ciudad de Cali (Colombia).

Como se dijo, esta fase del estudio se concentró

específicamente en jóvenes universitarios (ver Tabla 1). 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 estos sectores.

A este punto cabe una reflexión ¿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. Todos ellos 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 confianza /Margen de error: 95%/5.2%.
- Trabajo de campo: octubre y noviembre de 2012.
- Metodología: aplicación de un formulario estructurado de preguntas cerradas.

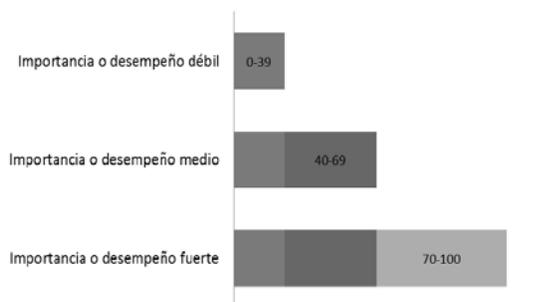
**Tabla 1. Población y muestra del estudio**

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
AJ. Camacho	1.876	2.6	9
<b>Totales</b>	<b>71.298</b>	<b>100</b>	<b>359</b>

- Escala de interpretación de datos. El análisis realizado conjuntamente por la Universidad

Santiago de Cali [USC] y T&E, sumado a una serie de estudios desarrollados en medición de reputación, llevó a definir una escala de tres rangos de desempeño (ver Figura 1), que servirán para interpretar los datos que se generan a lo largo del estudio.

**Figura 1. Escala de interpretación de resultados**



Cabe mencionar que los resultados, tanto de influencia como de desempeño, serán valorados de acuerdo con una escala de tres rangos, y que la totalidad de los datos presentados, en cada uno de los gráficos, se expresa en términos porcentuales.

#### IV. RESULTADOS

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.

Es importante tener en cuenta que por tratarse de un primer estudio y de una exploración más general del tema, se llegue a pensar –lo cual sería muy razonable– que no están aquí todos los aspectos que podrían ser desarrollados en cada una de las variables; no obstante, aquí aparecen los aspectos sobre los que se hizo mayor énfasis en las indagaciones preliminares. Por otra parte, se debe considerar que el equipo de investigadores consideró necesario diseñar un instrumento que fuera administrable y gestionable en un tiempo no superior a 30 minutos.

##### A. Las variables

###### 1) 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.

Ésa es la razón que justifica y permite explicar por qué se le dio a esta variable el mayor peso. En este caso, y retomando el modelo sugerido por Grunig y Todd, se está hablando de la relación entre un objeto (una entidad gubernamental) y un atributo del mismo (su comportamiento de acuerdo con 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 en 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.

En el contexto actual, en el que existe una gran preocupación por la corrupción de los gobiernos, para el ciudadano es también relevante la lucha contra la corrupción; que se declare abiertamente la guerra contra aquellos que convierten los dineros públicos en parte de su patrimonio propio, y que se muestren resultados concretos que indiquen los castigos se están aplicando a los corruptos. Para que todo ello anterior se dé, es necesario que existan funcionarios honestos, que reflejen todos esos valores en su comportamiento cotidiano.

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 fue el *cumplimiento de las leyes*, porque según plantean las personas entrevistadas

*...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.*

###### 2) Compromiso con la calidad de vida

Para entender la importancia que este aspecto tiene en la construcción de reputación, hay que dar nuevamente un

reparo al artículo 2 de la Constitución Política de Colombia (1991):

*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.*

En este artículo se concentra gran parte de las expectativas de los ciudadanos frente al desempeño de las entidades gubernamentales y, por ende, gran parte de los elementos 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 supone.

La Constitución precisa muchos de esos derechos: salud, recreación, intimidad, educación, seguridad social, medio ambiente, entre otros. Para el común de los ciudadanos, la calidad de vida está basada en *empleo, seguridad, obras públicas, vivienda y un techo digno*.

En este caso se habla de la relación entre un objeto (entidad gubernamental) y la manera como éste actúa (en función de si lo que hace ayuda o no a construir esa calidad de vida).

Al analizar los resultados 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. 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

es: *atender el interés general por encima del particular*, que fue respaldado por el 82,7%. No obstante, hubo otros dos elementos por encima del 80%: *el respeto por el derecho de los ciudadanos, e invertir en proyectos o acciones que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos*. Aquí aparece el concepto *derechos de los ciudadanos*, que como se dijo, 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 y el cumplimiento de las leyes, que hacen parte del espíritu de la Constitución Colombiana. En esta reflexión se puede afirmar que las entidades gubernamentales están, ante todo, para cumplir con la carta política, carta cuyo espíritu habitualmente garantiza una serie de derechos a los ciudadanos, al margen de los deberes que ellos tienen que cumplir, En la medida en que se garanticen estos derechos, y el Estado y la entidades gubernamentales trabajen en pro de ellos, se generará 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%. 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 la necesidad de 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.

### 3) 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, la Asamblea Departamental o el 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 80%.

Entre los cinco siguientes reactivos, hay cuatro que tienen relación directa con la calidad de la atención y el

servicio que ofrecen 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.

Al final, aún con índices de desempeño alto, fueron ubicados otros dos reactivos: *la importancia del diálogo y la necesidad de contar con funcionarios preparados para ejercer el cargo*, ello como requisito esencial para, retomando a Grunig y Todd, 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, aun 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 consciente de que nosotros lo necesitamos tanto como él a nosotros*, según expresó en la fase previa uno de los entrevistados.

#### 4) 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 logró alcanzar el respaldo del 80%.

Hay que destacar el alto nivel de importancia que se 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 (Caicedo, 2006), que aseguran un déficit de credibilidad cuando se compara lo planteado en las campañas políticas con lo que finalmente es posible gestionar al llegar al gobierno. Algunos gobernantes se escudan en falta de información; otros simplemente esperan que el ciudadano olvide lo que 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*.

#### 5) 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 los tributos le agradan o no al ciudadano) requiere una fuerte dosis de creatividad.

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, en particular, es un problema tradicional y estructural de muchas entidades gubernamentales en Colombia, de ahí que muchas veces se haya insistido en la necesidad de aplicar 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 destacados, 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.*

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 partícipes en su gestión*. Todos estos componentes recibieron índices siempre por encima de 70%, con lo cual se puede decir que se

consideraron altamente influyentes para la reputación y, específicamente, para proyectar como innovadora, a una entidad gubernamental.

### B. *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%. 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 los encuestados. Las demás variables oscilaron entre 74 y 78 puntos porcentuales, siendo la segunda más influyente el *comportamiento ético* (77%), seguida de *relacionamiento* (76,1%) y *comunicación de gobierno* (75,3%).

¿Qué significan estos resultados? Lo primero que se debe considerar es que el ejercicio permitió una validación de la importancia de los atributos identificados en las fases cualitativas previas. Aunque se trate de una exploración hecha únicamente con un segmento específico, queda una primera versión de un modelo que deberá ser verificado y validado en muchos escenarios geográficos, culturales e institucionales.

Es posible, por supuesto, que en un contexto diferente al caleño o al colombiano, se remita a otro tipo de variables o que la importancia relativa de cada una cambie. Culturas en las que los índices de transparencia gubernamental son muy altos, 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 mayor valor 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.

### C. *Importancia de las variables por universidad*

Al revisar el desempeño de las variables por cada una de las diez universidades cuyos estudiantes fueron encuestados, se encuentra, en un extremo, una universidad privada (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 le otorgaron índices superiores a los 90 puntos porcentuales. El menor reconocimiento de su importancia lo generaron los encuestados de la Fundación Centro Colombiano de Estudios Profesionales [CCEP] con apenas 62 puntos porcentuales.

La variable *comportamiento ético* recibió índices absolutos como en el caso de la Universidad Autónoma de Occidente [UAO], en donde el 100% de los encuestados consideró 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 solo 69%, bordeando el nivel de importancia alto.

La variable *relacionamiento* 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 quienes demostraron menos respaldo a ella se incluyen los estudiantes de la Universidad de 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 le 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 diez universidades, cinco otorgaron índices de

importancia de nivel alto a las cinco variables: Icesi, Universidad Autónoma de Occidente, Universidad Cooperativa de Colombia, Pontificia Universidad Javeriana y Universidad Santiago de Cali.

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

#### D. *¿Qué sucede en el entorno?*

El estudio también abordó el análisis de otros elementos importantes abordar en un análisis de reputación. 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 realizada mediante el análisis de contenido y 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, los 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 su 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*. Éste 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 61,6% de los universitarios consideró que la situación económica y política del país, departamento o municipio, afecta 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 y la calidad de la gestión gubernamental. No obstante, el resultado, aunque mayoritario, no logró consolidarlo como un factor dominante.

Apenas 52,4% consideró que hay una influencia de la

simpatía y el carisma del gobernante, elementos éstos que habrían sido incluido por considerar que el estilo y la habilidad de un gobernante para relacionarse con los ciudadanos podía superar las debilidades que su gobierno tuviera.

Solo 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 el impacto de esta percepción en la relación que el ciudadano construye con el Estado en su conjunto.

Apenas 46,8% consideró 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 XX, como fue 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 *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 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.

## V. 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 del municipio de Cali, la Gobernación del Valle del Cauca, la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca [CVC], las Empresas Municipales de Cali [Emcali] y la Policía Metropolitana de Cali. 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 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, incluyendo departamentos administrativos de orden regional, así como instituciones de carácter nacional.

#### A. Las variables

##### 1) Comportamiento ético

Lo primero que se debe mencionar es que 46,7% de los 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 que solo el 8% 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 del Cauca, 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 la *lucha contra la corrupción*.

##### 2) 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: 40,6% seleccionó la opción *no sabe* frente a estos reactivos.

Como se aprecia entonces, todos los índices de desempeño fueron de nivel *débil*, nuevamente 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 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 los cuales el índice apenas alcanzó los ocho puntos porcentuales.

##### 3) Relacionamiento

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

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 Emcali.

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.

##### 4) 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 la Alcaldía de Cali. En contraste, se cuestionó el *cumplimiento de lo que se promete*. En el contexto de desinformación de los encuestados, se resaltó ligeramente a la CVC (23%) y se dejó a Emcali 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, mientras Emcali nuevamente se situó al otro extremo de la balanza.

## 5) Innovación

Ésta 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 (con excepción de Emcali). Se destacó el *uso de la tecnología para facilitar el servicio a los ciudadanos* y un poco menos la *capacidad para generar más ingresos que gastos* en la entidad.

### B. 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 (Caicedo, 2006) mostraba como variables culturales influyentes en el comportamiento de los ciudadanos, que ellos 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.

*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* (Caicedo, 2006).

### C. ¿Qué pasa en el entorno?

Éstas no son instituciones que se distinguen particularmente por sus justos salarios ni por sus buenas relaciones con cuerpos colegiados. Tampoco se reconocen estas entidades por haber contado con buenos administradores, o por estar dirigidos por personas con algún grado de simpatía o carisma. 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.

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

## VI. CONCLUSIONES

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 estas entidades gubernamentales.

Para hacerlo se propuso 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. Éstas 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 Caicedo (2006), el cual 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.*

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 o realizados por T&E.

Entre ellos, los dos únicos que fueron respaldados en grado alto por los universitarios encuestados se refirieron precisamente a los de mayor mención 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, al menos 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, 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. No será posible construir una reputación sólida 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 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 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 para 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.*

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

#### A. 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 el 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 al ciudadanos que es parte importante del andamiaje del Gobierno, que es parte del Estado y que sus criterios, juicios y opiniones se tienen 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 organizaciones gubernamentales en Colombia no suplen a plenitud las expectativas de la población encuestada (estudiantes universitarios) o, al menos, no desde su perspectiva.

#### B. *Bajo nivel de información sobre el Gobierno*

El estudio indagó por las entidades más cercanas, desde lo geográfico, a la realidad de los estudiantes universitarios, la ciudad de Cali. A pesar de ello, el nivel de desconocimiento y el bajo nivel de información, fueron una constante. Se puede concluir que los estudiantes universitarios no tienen dentro de su agenda estar informados de lo que pasa en la entidades del Gobierno, ni siquiera de los actores importantes de su región (i.e., la Alcaldía y la Gobernación), para solo hablar de aquellos que tienen mayor visibilidad mediática y 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 sus intereses y expectativas y que, adicionalmente, el Gobierno está fallando en su manera de comunicarse con ellos. Es posible, a manera de hipótesis, que ni siquiera sean parte de sus prioridades de gestión comunicativa.

#### C. *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 del Gobierno, primó la percepción de rechazo sobre el trabajo del ente gubernamental.

¿Por qué? Como se dijo en su momento, en este caso hay un alto nivel de influencia de los medios de comunicación masivos, porque este grupo no tiene contacto directo o vínculos constantes con entidades del Gobierno.

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 no es suficientemente sólida. Esos medios de comunicación están más preocupados por proyectar aquello que es crítico en el Estado (lo que no está funcionando bien, lo que refleja cuestionamientos o prácticas ilegales, corruptas o deshonestas).

Esta tendencia, fundamentada o no, prima en la visión actual de muchos periodistas; ellos se plantea 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 puede generar.

#### D. *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 las entidades del Gobierno. Ellas son: *votar en elecciones* y *pagar los impuestos que correspondan*. Aunque aisladamente se encontró el caso de instituciones universitarias, cuyos 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 actores gubernamentales.

### E. Una base para futuros estudios

Aun cuando el modelo diseñado (ver Arana & Caicedo, 2013) fue validado, es necesario tener 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 segundo lugar, 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 tercera instancia, porque si bien es cierto que se habla de reputación gubernamental, el enfoque de la investigación prioriza organizaciones del llamado poder ejecutivo (y no las del Poder Legislativo y el Poder Judicial). Incluso se podría pensar (a pesar de que se incluyó una de esas instituciones en la investigación) que las fuerzas militares, navales o de policía tienen unas particularidades de gestión y procedimientos que no están recogidas aquí.

No obstante lo anterior, este es un primer paso. Lo importante será que gobernantes y equipos de comunicación piensen que esta es una base que puede respaldarles el análisis de la reputación en sus instituciones; pero más que eso, el relacionamiento con sus gobernados.

## VII. REFERENCIAS

- Arana, R. & Caicedo, G. (2013). La reputación gubernamental [en prensa]. Cali, Colombia: USC
- Borins, S. (2002, enero 6). Mitos de la innovación en el sector público. Política digital [en línea]. Recuperado de <http://www.politicadigital.com.mx/?P=leernoticiaprint&Article=1822>
- Caicedo, G. (2004). *Gobernar es comunicar*. Cali, Colombia: Universidad Santiago de Cali.
- Caicedo, G. (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 [documento no publicado]. Bogotá, Colombia: DIAN
- Constitución Política de Colombia (1991, julio 20). Gaceta Constitucional No. 116. Bogotá, D.C., Colombia: Asamblea Nacional Constituyente
- Grunig, J. & Tood, H. (1999). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona, España: 2000
- Moreno-Ortiz, L. (2008). La crisis de las fuentes del derecho. Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). Human Development Report 2013. Technical notes [en línea]. Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/media/HDR%202013%20technical%20notes%20EN.pdf>

## CURRÍCULOS

Ronald Arana Flórez, Decano de la Facultad de Comunicación y Publicidad de la Universidad Santiago de Cali. Magíster en Ciencias de la Organización (2011);

Especialista en Marketing Estratégico (2002); Especialista en Comunicación Organizacional (1999); y Comunicador Social-Periodista (1995). Publicó con la Editorial USC los libros: *La reputación de los periodistas y los directores de comunicación en la ciudad de Cali* (2009); *La Comunicación en las Pymes* (2009) y *La Gestión de la Calidad Total y la Innovación: sus relaciones y efectos en el desempeño de la industria manufacturera en Colombia* (2012). Docente-investigador de la Universidad Santiago de Cali, desde 2004.

*Germán Caicedo Prado*. Gerente de Inteligencia Competitiva en Táctica & Estrategia Ltda., empresa colombiana especializada en medición y evaluación de la comunicación corporativa y vinculada a la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación [AMEC]. Comunicador Social y Politólogo con más de 25 años de experiencia en el campo de la comunicación corporativa. Docente universitario (USC, PUJ, UAO, UPB) en diplomados, programas de pre-grado y post-grado. Autor del libro *Medición de la comunicación corporativa y las relaciones públicas* (en edición). Colaborador del libro *Comunicación Política en Latinoamérica*. Director del portal <http://www.comunikandonos.com> Investigador en temas relacionados con comunicación, reputación y medición. Gestor del software de medición *Métrica*.