



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO**

---

---

**POSGRADO EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES  
PÚBLICAS**

**LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA  
TRANSPARENCIA COMO RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS  
ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES DE GUERRERO**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

**PRESENTA:**

**LCC. LÁZARO TERÁN RAMOS**

**ASESORA:**

**MCC. AURORA REYES GALVÁN**

**CONSULTANTES:**

**DR. LUIS ROMÁN MIRANDA**

**DRA. MARÍA MARGARITA ALONSO**

**DR. MARCO TULIO FLORES MAYORGA**



**CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO, MÉXICO. OCTUBRE, 2020**





*El universo está construido con detalles para tu y yo... pero mi madre, hermanos y amigos tienen un lugar especial en él.*

## **Resumen**

En el presente estudio se presentan los elementos necesarios para la gestión de la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social en los organismos gubernamentales del Estado de Guerrero, como resultado de la investigación realizada en el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Guerrero, dejando de manifiesto que existen áreas de oportunidad para construir estrategias que fortalezcan la gestión de la reputación y comunicación de las instituciones públicas a través de la perspectiva de la transparencia.

## **Palabras claves**

Reputación. Transparencia. Responsabilidad social. Comunicación estratégica.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	11
1.1.1 Transparencia y derecho al acceso a la información en México	14
1.1.2 El acceso a la información pública y la transparencia en México	16
1.1.3 De la corrupción a la problemática social	18
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN</b>	21
1.2.1 De la problemática social a la reputación de las organizaciones	21
<b>1.3 ESTADO DEL ARTE</b>	24
<b>1.4 CONTEXTUALIZACIÓN</b>	29
<b>1.5 OBJETIVOS</b>	32
<b>1.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	32
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1 De la comunicación a la comunicación estratégica: Una visión integradora</b>	34
2.1.2 La comunicación estratégica en la organización	36
<b>2.2 Los intangibles</b>	38
2.2.1 Aspectos críticos de la reputación e imagen	42
2.2.2 Los enfoques de estudio de la reputación	43
2.2.3 De reputación a reputación gubernamental	44
<b>2.3 La responsabilidad social</b>	46
2.3.1 La transparencia desde la responsabilidad social	47
2.3.3 La transparencia y la responsabilidad social desde lo público y lo legal	48

## **CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

<b>3.1 Enfoque metodológico</b>	51
<b>3.2 Premisas</b>	52
<b>3.3 Definición de categoría</b>	52
<b>3.4 Subcategoría</b>	52
<b>3.5 Método</b>	53
<b>3.6 Técnica</b>	54
3.6.1 Instrumento	57
3.6.2 Diseño del instrumento	58
3.6.3 Validación del instrumento	59
<b>3.7 Muestra</b>	59
<b>3.8 Procesamiento</b>	60

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS**

4.1 Comportamiento ético y transparencia	63
4.1.2 Compromiso con la calidad de vida	67
4.1.3 Relacionamiento	70
4.1.4 Comunicación con el gobierno	73
4.1.5 Innovación	77
<b>4.2 Propuesta</b>	84
<b>Conclusión</b>	103
<b>Bibliografía</b>	106
<b>Anexos</b>	116

## **Introducción**

La transparencia es uno de los elementos principales en la búsqueda de la buena praxis de la democracia, ya que es una herramienta necesaria para la toma de decisiones, pues dota de información a los ciudadanos a la vez que expone la forma en que los recursos son utilizados por parte de los gobernantes, esto tiene una estrecha relación con el derecho de acceso a la información pública y la rendición de cuentas, que a su vez son mecanismos de combate a la corrupción. Sin embargo, en México se ha tenido una constante deficiencia en la aplicación de estas garantías ciudadanas, pues el fenómeno de la corrupción ha invadido el sistema político dejando con ello un espectro de desconfianza e ingobernabilidad en los ciudadanos. Por esta razón en este proyecto, se expone que la falta de la perspectiva de la transparencia en las estrategias de comunicación por parte de los organismos gubernamentales del Estado de Guerrero ha provocado que existan áreas de oportunidad en la gestión de su reputación, basados en estudios que precisan el comportamiento de la transparencia, reputación y comunicación en la esfera pública.

Con lo anterior, es que se aborda en el planteamiento del problema la evolución de la transparencia y el combate a la corrupción en la administración pública, profundizando en su incidencia, deficiencias y consecuencias en la sociedad; en seguida se exponen cifras que manifiestan como se ha comportado el fenómeno de la corrupción como resultado de las malas prácticas de los agentes públicos. Pero debido a la magnitud del problema y sus dimensiones fue necesario estudiar otros proyectos que desde diferentes perspectivas han indagado la actuación de dicho fenómeno desde la comunicación y su impacto en las organizaciones, a su vez esos estudios fueron útiles para contextualizar el problema al entorno del Estado de Guerrero, que finalmente fueron los elementos claves para definir los objetivos y preguntas de investigación de este proyecto referente a la forma en que los organismos gubernamentales administran los elementos de comunicación y transparencia en la gestión de su reputación.



En seguida, en el capítulo dos, se estructura teóricamente el presente proyecto, el cual, a partir de la nueva teoría estratégica de la comunicación encuentra una base sólida para su aplicación, debido a que dota de elementos actuales y tácticos para gestionar desde una perspectiva incluyente, por ello y tratándose de un asunto de carácter sistémico, fue necesario sustentar aquellos elementos que ayudan a consolidar a las organizaciones como agentes específicos y distintivos, por ello se desarrolla el tema de los intangibles, generando una distinción entre identidad, imagen y reputación, siendo este último el que se despliega a profundidad ya que es vital para este proyecto, por ello se aborda no sólo desde la perspectiva privada, sino desde la pública, aportando los elementos de responsabilidad social y transparencia gubernamental.

Una vez desarrollados los dos primeros capítulos, se construyó la metodología que funcionará para encontrar respuestas y resultados a la pregunta de investigación. En este capítulo se estudió la variable de la reputación que incluyen elementos de comportamiento, compromiso con la calidad de vida, relacionamiento, comunicación y la innovación que fueron necesarios para la creación de un instrumento de recolección de datos apoyados por la técnica de la entrevista, por lo cual se desarrolla el estudio desde un enfoque cualitativo.

Finalmente, los resultados obtenidos manifestaron que los organismos gubernamentales del Estado de Guerrero no gestionan la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social, exponiendo áreas de oportunidad de mejora, por lo cual se proponen las bases que ayudarán a transformar la forma en que se ha trabajado y combatido este fenómeno en la búsqueda del fortalecimiento de la cultura de la transparencia y el combate a la corrupción.

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1.1 Antecedentes

Para abordar temas como reputación, transparencia y gobierno en México, tenemos que partir de las bases del sistema político que actualmente construye a la sociedad y su forma de organizarse.

La noción de la democracia no es otra cosa que el gobierno del pueblo para el pueblo, ideal aportado por Aristóteles (Osvaldo Guariglia, 2010) en su primera clasificación del poder en la Grecia clásica, no se aleja mucho de otras más actuales, ya que coinciden en una misma concepción, el de la voluntad propia del pueblo para gobernarse, pero debido a que el ideal humano no es perfecto, debemos recorrer el camino que puede darnos un acercamiento más certero sobre la acción de la democracia a la que deseamos llegar.

El ejercicio democrático, se formula desde dos elementos esenciales, la información y el conocimiento de los asuntos públicos, como las herramientas que la población tiene para ser capaz de ejercer sus derechos políticos y sociales, (Quintana y Liciano, 2012) o sea, es el acceso que tiene hacia su propio gobierno. Por ello es importante y necesario reconocer que, en este ejercicio, la transparencia y el derecho de acceso a la información son derechos fundamentales y universales en los sistemas democráticos, pues únicamente con su ejecución, el pueblo puede estar informado, es decir, la dirección y gestión, para la aplicación de los recursos y asuntos públicos, son prácticas que recaen en los propios ciudadanos.

A diferencia de lo que se pudiera creer y a pensar de que la democracia vio sus primeros ideales en los pensamientos de Aristóteles y Platón, fueron los aportes filosóficos de Confucio (551 a.C.-478 d.C) los que crearon los primeros mecanismos de control de decisiones y forma de gobernar al pueblo en los imperios Chinos durante la dinastía Han, ya que este insistía en que los gobiernos en su buena función se debían a la Guía de la Moral, pues ponía especial atención en la bondad y aptitud de las personas que las llevaban a una conducta adecuada con el hecho de dirigirse de acuerdo a las reglas.

De esta forma Martínez Legorreta (2005) narra lo siguiente:

*“Por disposición imperial, cada gobernador general de una provincia, informaba y presentaba sus recomendaciones en un memorial, con base en el cual, si era aprobado por la Oficina del Servicio Civil, se emitía un decreto para hacerlas efectivas. Según el caso, el decreto podía ser llevado hasta la atención del emperador para su confirmación. Los funcionarios menores eran los más frecuentemente denunciados o despedidos, acusados de negligencia de acciones contra los que infringían la ley, por edad avanzada, por tener una baja inteligencia, sordera u otros impedimentos físicos, frivolidad, habla inadecuada y mal carácter. Los cargos que se hacían en contra de funcionarios mayores eran más serios. En un caso el funcionario a cargo de las relaciones exteriores de Shangai, fue acusado por el censor de atención insuficiente a los asuntos militares, tener intereses en una librería y en una casa de cambio y por despertar la animadversión popular. Se investigaron las acusaciones y el funcionario fue depuesto y transferido, pero también porque necesitaba el lugar para otro que merecía esa posición” (p. 422).*

Con este antecedente es que después Anders Chydenius, un liberal clásico y promotor de ideas que hoy se entienden materializadas en el movimiento liberal de globalización, se inspira en las prácticas del imperio Chino, para impulsar los primeros indicios de leyes de acceso a la información, como resultado de un movimiento político de liberación durante los años 1746 y 1792, entre el rey de Suecia y la hegemonía de los partidos, trayendo así la Edad de la Libertad en Suecia, que culminó con la reforma constitucional que establecía lo siguiente:

*“reforzaba el papel del Riksdag (el Parlamento), la discusión de los asuntos públicos –como la guerra- debía ser atraída al máximo órgano de representación y como corolario de todo, quedaba reducido para siempre el vetusto “comité secreto de los tres primeros estados” (Ackerman, 2005. p 5).*

A pesar de que este momento en la historia del acceso a la información toma mayor importancia, pues materializa un instrumento que permitía la vigilancia del gobierno y sus funciones para evitar actos de corrupción o mal manejo de los

recursos, con la “Ley para la Libertad de Prensa y del Derecho de Acceso a Actas Públicas”, cobró fuerza casi 100 años después, en Colombia, cuando el Código Político y Municipal de 1888, permitía a las personas solicitar documentos en poder de dependencia y archivos gubernamentales.

Francia también trabaja durante la segunda mitad del siglo XVII en proclamaciones que garantizaban también, el derecho de los ciudadanos sobre el acceso a la información, pero dentro de su constitución no se contempla, sino que, para poder encontrar el sustento legal del derecho de acceso a la información en Francia, nos debemos remitir a los artículos 14 y 15 de la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789, la cual expresa:

*“Los ciudadanos tienen derecho a verificar por sí mismos o por medio de sus representantes la necesidad de la contribución pública, de consentirla libremente, de controlar su empleo y determinar las cuotas, la base tributaria, la recaudación y la duración de dicha contribución”.*

Por su parte el numeral 15 del citado ordenamiento legal, prevé que: *“La sociedad tiene derecho a exigir a todo agente público que le rinda cuenta de su administración.”* (Constitución de Francia, 1958, preámbulo). Estos mismos artículos, posteriormente dieron lugar a que, en 1978, la Asamblea Francesa publicara la Ley Número 78-753, la cual tenía como propósito mejorar las relaciones de la administración con el público.

Por su parte España también tiene un antecedente dentro de la historia del tratado sobre la relación del buen gobierno con los ciudadanos, en un intento de crear confianza y gobernabilidad, ya que contempla en su Constitución de 1978, el derecho de acceso a la información, sin embargo no cuenta con una ley especial de la materia, sino que su parte adjetiva, es contenida por la Ley de Procedimiento Administrativo Común 30-1992, que en su artículo 37 dispone que *“Los ciudadanos tienen derecho de acceder a los registros y a los documentos que formando parte de un expediente, obren en los archivos administrativos, cualquiera que sea la forma de expresión, gráfica, sonora o en imagen o el tipo de soporte material en que figuren, siempre que tales expedientes correspondan a expedientes terminados en*

*la fecha de la solicitud*". (Ley de Procedimiento Administrativo Común 30/1992,1992).

Por su parte el artículo 105 de la Constitución Española, prevé en su inciso b), que *"La ley regulará (...) b) El acceso de los ciudadanos a los archivos y registros administrativos, salvo en lo que afecte a la seguridad y defensa del Estado, la averiguación de los delitos y la intimidad de las personas."* (Constitución Española, 1978).

Pero fue hasta 1948 cuando en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, se plasmó en el artículo número 19° *"que todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión"* (1948) siendo esta uno de los avances más significativos en materia de acceso a la información en el mundo.

A pesar de estos momentos de la historia, uno de los temas más importantes que ocupan el escenario mundial, lo constituye en la actualidad, la discusión que gira en torno a la calidad del gobierno y a la creación de mecanismos que contribuyan a un "buen gobierno" o, mejor dicho, "un gobierno eficiente", y dentro de estos temas destaca el relativo al acceso a la información.

### **1.1.1 Transparencia y derecho al acceso a la información en México.**

Conceptualizar el derecho de acceso a la información, como hemos visto, se ha intentado definir a lo largo de la historia por infinidad de autores, sin que hasta la fecha se haya logrado un concepto universal de éste, de tal forma que el pretender dar un concepto de "derecho de acceso a la información", es complejo.

Cuando se vive en democracia, las decisiones que toma el pueblo, son decisiones hechas a partir del conocimiento que le brinda el acceso a la información, ejerciendo las funciones de investigar, recibir y difundir la información; en este sentido podemos entender dos tipos de fuentes de información, el primero de ellos es el que directamente tiene que ver con la información que los medios de comunicación brindan, mientras que el segundo está relacionado con la información

que brinda el Estado, lo que se denomina derecho de acceso a la información pública (Villanueva, 2003) y es que precisamente uno de los principales objetivos del derecho al acceso a la información es el de fortalecer la confianza de los ciudadanos hacia el gobierno.

El antecedente más cercano de la construcción del acceso a la información en México, lo podemos encontrar en la Constitución de 1917, en su artículo 6° el cual menciona lo siguiente *“La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de que ataque la moral, los derechos de tercero, provoque algún delito o perturbe el orden público”*. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917). Sesenta años después, en la década de los setenta México hizo esfuerzos para reformar la Constitución Mexicana, con la finalidad de regular el derecho de acceso a la información, para que fuese una garantía constitucional del pueblo, ya que en el mandato de 1917, poco se podía entender sobre el derecho de acceso a la información, por ello se reeditó así el artículo 6° de la Constitución, esto según Ernesto Villanueva (2003), en el se adiciona lo siguiente *“La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de que ataque la moral, los derechos de tercero, provoque algún delito o perturbe el orden público; el derecho a la información será garantizado por el estado”*.

Concretamente, el acceso a la información, se consolidó en el sexenio del Presidente de la República Mexicana Vicente Fox, quien dio avances importantes en materia de transparencia, con la creación en 2002 del Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI) y su posterior transformación en el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), así como la aprobación en 2015 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Lo cierto es que no es posible encontrar una relación entre la calidad de las leyes de transparencia de las entidades federativas de la República Mexicana y la colocación de este ideal en la mente de los ciudadanos.

### 1.1.2 El acceso a la información pública y la transparencia en México

De esta situación y en utilidad para este proyecto, entenderemos, dados los momentos históricos analizados y las concepciones en cada uno de los países, al derecho de acceso a la información, que define, Ernesto Villanueva (2003) como “*la prerrogativa de las personas en poder de entidades públicas y empresas privadas que ejercen gasto público o cumplen funciones de autoridad, con las excepciones taxativas que establezcan la ley en una sociedad democrática*” (p.24) y es precisamente este principio el que se traduce como el ideal de transparencia, es decir, el acceso a la información pública es una práctica de la transparencia.

Según la Real Academia de la Lengua Española, transparencia, alude a la cualidad de transparente, palabra que proviene del latín *trans*, a través, y *parens*, -*entis*-, que aparece; dicese del cuerpo a través del cual pueden verse los objetos claramente. Por lo tanto, el concepto de transparencia tiene una amplia gama de términos aplicables a su concepción, que no sólo van a su análisis semántico, ya que este término está íntimamente ligado con las ideas de ética, claridad, moral pública, honestidad, exposición e información entre otros, más aún cuando el responsable directo es el funcionario público (Galvasali, 2001).

Esta concepción se puede traducir como la claridad, la buena opinión y el buen obrar de los sujetos. Por otro lado, podemos ver que a través de los años y del hacer burocrático en México, se ha caracterizado por la presencia de trámites complicados y carentes de claridad por parte de los servidores públicos, es decir, no ha existido la cultura del acceso a la información y por ende a la cultura de la transparencia, por tanto, la ausencia de esta provoca acciones negativas que repercuten en el acto de gobernar y ser gobernado, que también puede entenderse desde la falta de vocación de los servidores públicos, que recaen directamente en aspectos como fraudes, mentiras, engaño y falsedad, lo que ha generado que los ciudadanos resten confianza al Estado, ya que el intercambio administrativo, dada la carga de facultades y la discrecionalidad de los servidores públicos han ocasionado que existan los actos de corrupción (Diego, 2005).



Abordar el tema de la corrupción es necesario cuando se plantean las deficiencias del sistema democrático, cuando la transparencia no se ejerce en el hacer de los servidores públicos, por tanto, definirla se vuelve complicado, ya que hablar de ella se ha vuelto cotidiano. Entonces, ¿Cómo podemos definir a la corrupción? En un primer momento podemos entenderla a partir de lo que Morris (1992) menciona como *"El uso ilegítimo del poder público para el beneficio privado, así como todo uso ilegal o no ético de la actividad gubernamental como consecuencia de consideraciones de beneficio personal o político"* (p. 25), lo que coincide mucho con lo definido por María Amparo Casar (2016), en el libro Anatomía de la Corrupción en México, establecido de la siguiente manera *"El abuso de cualquier posición de poder, pública o privada, con el fin de generar un beneficio indebido a costa del bienestar colectivo o individual"* (p.11), en este sentido podemos deducir que la corrupción es un abuso del poder en la toma de decisiones y la opacidad de la responsabilidad de las consecuencias para beneficiarse individual o colectivamente, es decir, a falta de transparencia se propician los actos de corrupción, con esto se puede decir que la corrupción consiste en aprovechar un cargo público para obtener un beneficio personal, distinto a los objetivos establecidos. Pero ante esto es importante conocer los niveles de corrupción, ya que de ese modo podremos dimensionar donde estamos colocados y que podemos hacer para iniciar a ejercer el derecho de acceso a la información pública, que tiene como fin, precisamente, el que no ocurran estos actos.

Ya hablamos sobre lo complicado que es definir a la corrupción, ahora el intento por medirla se vuelve más complejo, ya que estos actos exponen la poca voluntad de recursos y capacidades de investigación por parte del ciudadano. Sin embargo, si se pueden descubrir ciertos actos y estos ser clasificados y contabilizados, pero realmente la medición es prácticamente imposible, ya que ocurren entre la oscuridad. Por ello y para tener un acercamiento más preciso al fenómeno de la corrupción, se han desarrollado distintos indicadores cuyo objetivo es aproximarse al número de casos reales, así como a las actitudes, valores y comportamientos de la ciudadanía y de las autoridades. En este sentido nace en 2003 el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el cual es un centro de investigación aplicada independiente, apartidista y sin fines de lucro que estudia

fenómenos económicos y sociales que afectan la competitividad en el contexto de una economía abierta y globalizada, por otro lado, organizaciones como Transparencia Internacional, realiza el índice, que clasifica a 180 países y territorios según los niveles percibidos de corrupción en el sector público según expertos y empresarios, analizando sus mecanismos, ellos en lugar de contabilizar los actos de corrupción, aplican encuestas a ciudadanos y paneles de expertos para conocer su apreciación acerca de los niveles de corrupción en un país y/o en algunas de sus instituciones. Con estas mediciones se busca tener una idea aproximada de la frecuencia de los actos de corrupción bajo el supuesto de que si la incidencia de los mismos es mayor también será mayor el nivel de la corrupción que sus ciudadanos y expertos perciban.

Muy a pesar del contexto histórico del derecho del acceso a la información pública, y del ejercicio de la transparencia en la democracia en México, la lucha contra la corrupción vio sus primeros rayos de luz en 2002 con la creación del Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI) ahora Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), pero la lucha contra la corrupción ha experimentado un claro retroceso, ya que los niveles de percepción de la corrupción en México son preocupantes y los intentos para reducirlos han fracasado. En el 2015, México obtuvo una calificación de 35 puntos de 100 posibles y el lugar número 95 de 168 países según Transparencia Internacional. Pero, lamentablemente, de acuerdo al Índice de Percepción de la Corrupción 2018 realizado por Transparencia Internacional, el país cuenta con una calificación de 28 sobre 100 en el nivel de corrupción percibido dentro del sector público, siete puntos por debajo que hace tres años.

### **1.1.3 De la corrupción a la problemática social**

Ahora que tenemos un panorama más amplio de la corrupción y sus niveles en México, tenemos que conocer que la propicia, pues de ese modo podremos identificar la forma en que actúa este fenómeno, para esto retomaremos

nuevamente lo aportado por María Amparo Casar, ya que concluye de manera concreta el comportamiento de la corrupción en la sociedad, en un análisis comparativo entre percepción de la corrupción y confianza en el gobierno, basándose en un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la encuesta Gallup, donde encontró una correlación negativa de 0.83 entre estos factores (Casar, 2016). En el análisis comparado, demuestra que México tiene un nivel de percepción de la corrupción muy alto en casi todas las instituciones analizadas. Por lo que afirma que el problema se considera de carácter sistémico; es decir, que se encuentra en casi la totalidad del sistema político del país y, en consecuencia, en la sociedad.

A partir de esta idea, es posible argumentar la existencia de condiciones que ciertamente hacen más propicio incurrir en prácticas corruptas en toda la sociedad y los miembros de ésta en el sistema político. En cuanto a esto, Klitgaard (1998) refiere una “ecuación básica de la corrupción”.

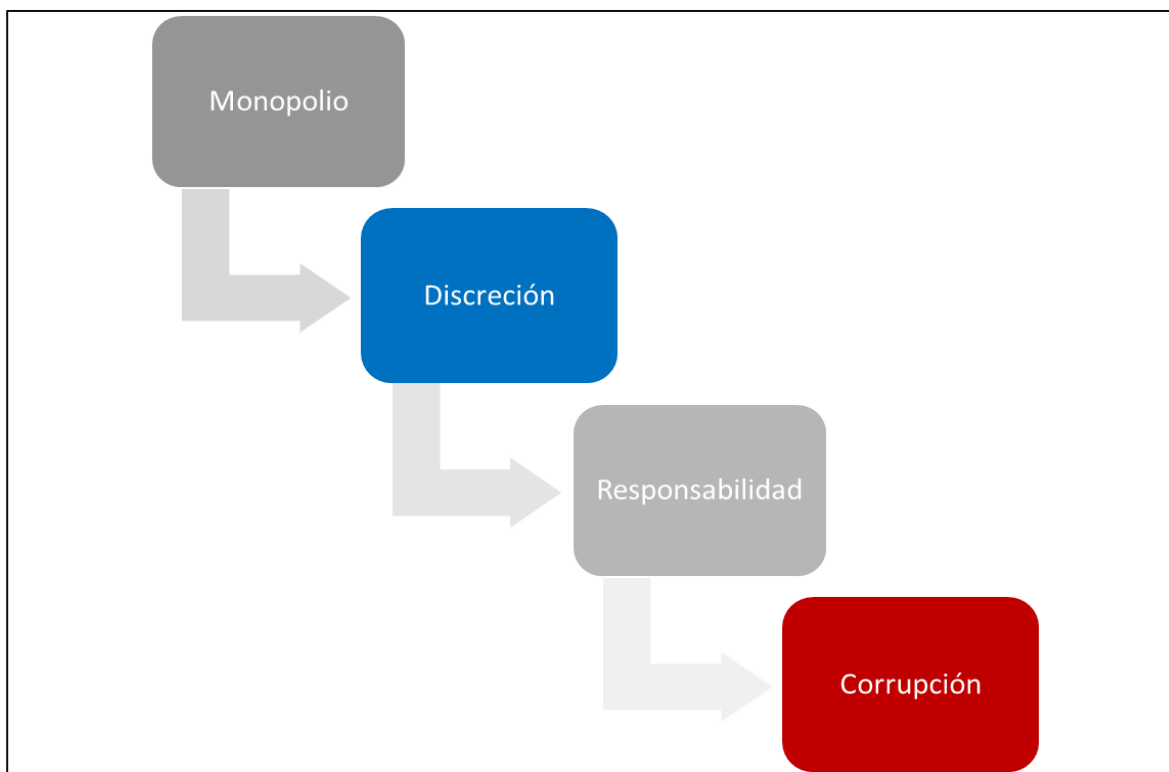


Figura 1. Título: Ecuación básica de la corrupción. Fuente: Klitgaard (1998)

Esta fórmula está determinada por el monopolio en la toma de decisiones con una amplia discrecionalidad en torno a las facultades de un agente público, que no

cuenta con límites en los criterios de decisión que orientan su conducta y no existen instrumentos que lo obliguen a rendir cuentas, o sea hay una nula responsabilidad de las consecuencias de los actos. Todo esto genera un terreno fértil para actividades que trastocan la probidad pública y que se encuentra determinada por el grado de discrecionalidad con la que cuenta un servidor público en el ejercicio de sus funciones, y en un ambiente en el cual no existe la cultura de la transparencia.

Ahora bien, una vez que entendemos que la corrupción es de carácter sistémico, es decir, que está presente en todos los niveles, y se manifiesta en diferentes contextos, como privado y público, y que entendemos las situaciones que propician su aparición, tenemos que hablar de los personajes que interfieren en ella, K. Ann Elliot (2017), hace una aportación a este tema, con el siguiente gráfico:

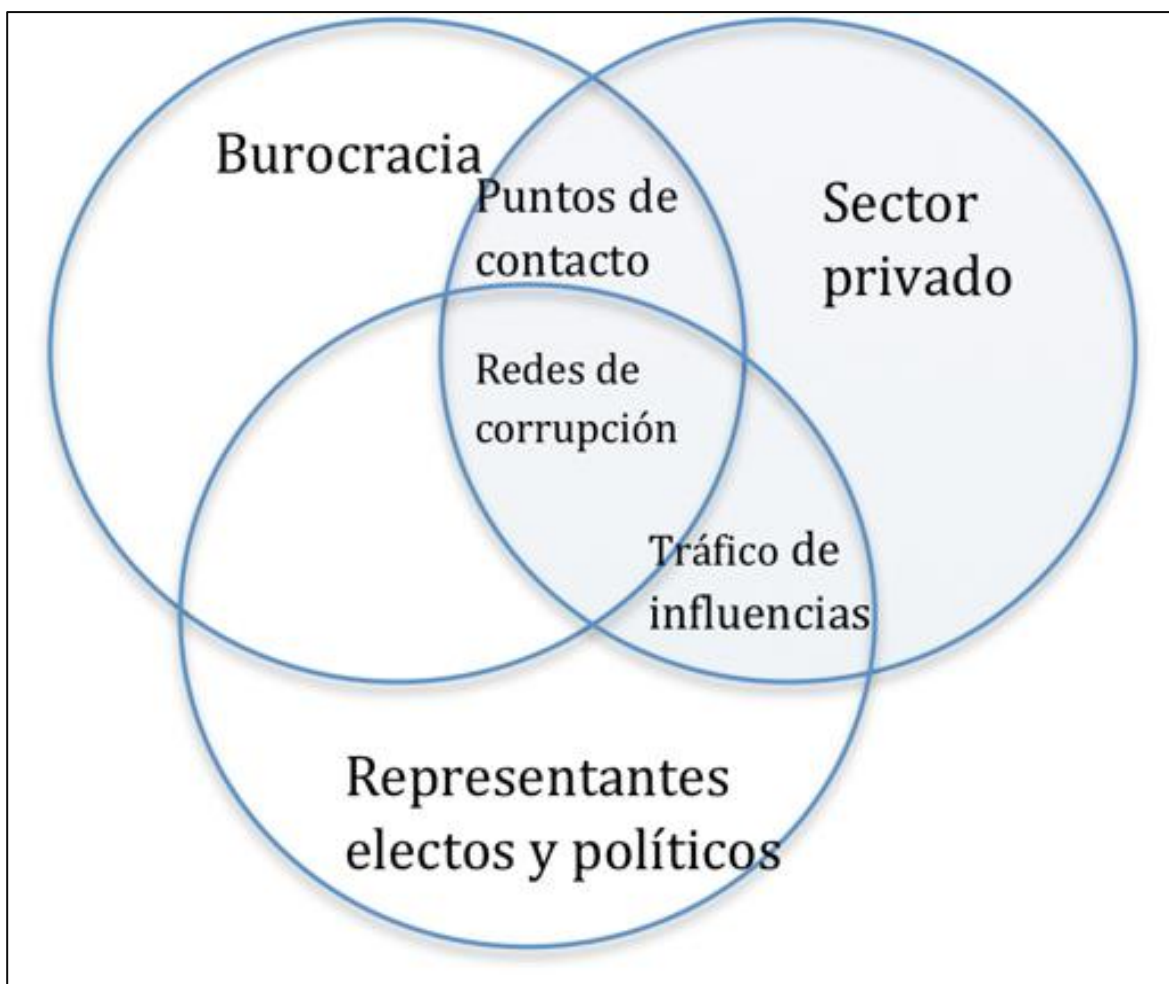


Figura 2. Título: Participantes de la corrupción. Fuente: K. Ann Elliot (2017).

En este esquema se expresan de manera clara, los actores que, desde sus escenarios, propician la corrupción. Pues en palabras llanas, el contacto ya sea necesario o voluntario, que se tiene entre el sector público y privado tienden a tener puntos de contacto en los cuales se formulan las redes de corrupción, estos van desde el ámbito corporativo, hasta alguna autoridad gubernamental, y precisamente estos puntos de contacto siempre abren la oportunidad para engancharse en un acto de corrupción y como hemos visto, este puede caer en la reputación desfavorable para las organizaciones.

## **1.2 Justificación**

### **1.2.1 De la problemática social a la reputación de las organizaciones**

Ahora que el escenario se establece en la problemática de las organizaciones, es necesario determinar las implicaciones de un problema concreto, siendo que los involucrados, en la falta de una cultura de la transparencia, en los actos de corrupción y la creación de la reputación, tienen responsabilidades dentro y fuera de las organizaciones.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en sus lineamientos para combatir la colusión entre ofertas en licitaciones públicas, manifiesta que en aquellas economías con mayor grado de intervención estatal las empresas tienden a estar relacionadas con mayores niveles de corrupción, ya sea en el hacer del trámite, o en la licitación directa, es decir, en muchos casos las empresa hacen un pago indebido para disminuir el tiempo de obtención de un permiso para operar un negocio, para obviar la presentación de requisitos imposibles de cumplir o para vencer la resistencia de un burócrata que simplemente se niega a liberar una autorización. En el otro extremo, el caso de la desregulación, lo que se teme es la discrecionalidad del funcionario y la tentación de sobornar para ser beneficiado o ser sobornado para beneficiar (OCDE,2009).

De esta forma, la problemática central es que la falta de transparencia en las organizaciones en general afecta negativamente el interior de la organización, al

limitar su buen funcionamiento, y hacia el exterior, al impedir el logro eficiente de sus bienes internos; es decir, impide aquello que da razón de ser a la organización, como es ofrecer productos o servicios útiles para la sociedad.

En cada caso, podemos observar que existen los tres sectores involucrados del esquema de Elliot citado anteriormente, desde los gobernantes que buscan a las empresas, las empresas que participan, y los burócratas que permiten y participan en el acto, entonces analizando que la corrupción sistémica se toma en todos los niveles respondiendo a sus interés, podemos entender que la corrupción no es solamente un acto meramente jurídico, sino que tiene relación con valores como la ética, moral, responsabilidad, sinceridad y honestidad, muchos de los cuales se traducen y usan en el hacer de la transparencia, es decir, la corrupción también se puede entender desde el comportamiento y el compromiso (Diego, 2005).

Es entonces que podemos ver a la corrupción como un problema que existe en la sociedad y en las organizaciones como estructura social y es que, haciendo el análisis, de los participantes, índices y escenarios, este fenómeno en materia de opinión y percepción, apuntan en la misma dirección: la corrupción es un obstáculo a la productividad, a la competitividad, a la inversión y, por tanto, al crecimiento de los países y la reputación con las que se les percibe para ser competitivo. De acuerdo al Foro Económico Mundial, la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (2017). A su vez, la competitividad detona la calidad de vida y el crecimiento económico, en ese sentido en el Reporte del Índice de Competitividad Global 2016-2017 (ICG) del Foro Económico Mundial, México avanzó seis posiciones con respecto a la edición anterior, al pasar del puesto 57 al 51 de 138 países, y este se determina por el desempeño institucional”, aspecto en el cual México obtuvo una calificación de 4.41 puntos, donde este pilar hace referencia al marco administrativo y legal dentro del cual los individuos, las empresas y el gobierno interactúan económicamente y una baja calificación significa que este marco está perjudicando la competitividad del país, dejando un escenario poco confiable para las mismas organizaciones como para la sociedad.

En este escenario donde la corrupción, es un fenómeno de grandes magnitudes, la podemos clasificar en cuatro categorías, según lo explicado por Lourdes Morales (2018), los cuales se irán desglosando sin importar su orden en grado de importancia; la corrupción golpea el aspecto legal, pues aquellos actos que debieran estar regulados y sancionados por ley no son procesados ni investigados, por lo que se propicia la impunidad, y esta a su vez impacta como un sistema en que se tiene poca confianza respecto a sus funciones, en un segundo puesto el aspecto político, toma relevancia, ya que con la corrupción existe una pérdida de legitimidad y de credibilidad del Estado y funcionamiento de una “legalidad paralela”, es decir que no escrita pero vigente, es aquí donde se adopta la corrupción como un comportamiento sistémico, continuando con esto sigue el aspecto económico, donde la circulación de capital en relación al interés individual trae pérdidas en la economía del país, ya que hay una repartición injusta y desigual de los recursos, dejando con ello un rastro de mala reputación, pues las pérdidas económicas son latentes, y finalmente nos encontramos en el último aspecto, el social, donde los comportamientos poco solidarios crean una injusticia referente a las responsabilidades del ciudadano, es decir, se legitima la corrupción como un modo de hacer las cosas ya que no existe confianza en el hacer del gobierno y el ciudadano busca sus propios mecanismos.

Como ya se vio, este fenómeno y sus conductas sociales vinculadas a esta desgastan el entramado social, debilitan el desempeño gubernamental y amenazan la consolidación y la estabilidad de las instituciones democráticas, hacia la creación de una reputación desfavorable, generando altos costos económicos que se traducen en la ineficiencia e ineficacia de las políticas públicas, así como en la pérdida de oportunidades de desarrollo de los países. Por su parte, la ciudadanía, al igual que los organismos privados y las instituciones públicas, ven limitado su acceso a una mejor oferta de bienes y servicios públicos y deben cargar con los costos adicionales —económicos y sociales— que generan las prácticas de corrupción (Transparencia Mexicana, 2000).

En general la corrupción vista desde lo explicado, comprende un acto de comportamiento entre los individuos y las empresas, respecto a sus intereses

individuales, comprometiendo la confianza y reputación de las mismas y a pesar de que desde el 2002 México ha trabajado en el combate a la corrupción desde la transparencia con la creación del IFAI, ahora INAI, sus avances poco se han consolidado, ya que la corrupción se ha convertido en una de las principales exigencias en las problemáticas públicas de los países democráticos.

La nula transparencia o el hecho de que ésta no sea accesible, sientan condiciones favorables para que ocurra la corrupción, prospere e impide el correcto ejercicio de los derechos básicos. De la transparencia, el acceso a la información, se traduce como el mecanismo para entender al buen gobierno y sobre todo para construir un sistema político confiable, pues debido a que la información es poder, es necesario destacar que la corrupción no sólo es un asunto ético o moral, sino también un fenómeno que impacta en la competitividad y el crecimiento económico, la inversión pública y privada, por tanto, impactando de manera negativa en la vigencia de todos los derechos humanos (De la Mora, 2017).

Por tanto, es necesario resaltar que en la sociedad actual y en la lucha contra la corrupción, la transparencia y la rendición de cuentas, como herramientas de combate a este fenómeno son necesarias, si bien no son lo único, resultan un contrapeso fundamental en este escenario, ya que se han posicionado como elementos clave para luchar contra los fracasos del desarrollo y los déficits democráticos, pero aún más, estos mecanismos ayudan a la construcción de organizaciones más confiables y por tanto con mejor reputación, pues un mayor ejercicio de la rendición de cuentas previene y repara la corrupción (Gaventa & McGee, 2013). Por ello, son necesarias, pues de ese modo las organizaciones pueden generar confianza, se legitimen ante la sociedad y se creen las condiciones necesarias para que exista la credibilidad, siendo así que la transparencia sea el eje central que structure su comunicación pues su buen funcionamiento se traducirá en mejores escenarios entre las mismas organizaciones y la sociedad, gestionando así la confianza y reputación de las organizaciones.



### 1.3 Estado del arte

Para entender mejor este proyecto, abordaremos diversos estudios que se han hecho respecto a la transparencia, reputación y gobierno, creando un camino que nos lleve a la formulación de una mejor comprensión de la transparencia y el acceso a la información como mecanismos en el combate a la corrupción y generadores de credibilidad, confianza y reputación, estudios de comunicación sobre responsabilidad social, transparencia, reputación y confianza en las organizaciones gubernamentales son lo necesario para lograrlo, es así que encontramos diferentes posturas sobre la transparencia en las organizaciones, pues en un texto realizado por David Arellano (2008), sobre transparencia desde un análisis organizativo relaciona a la transparencia con dos conceptos bases, los cuales son el control y la confianza en la toma de decisiones de los funcionarios públicos, afirmando que deben tener cierta autonomía en sus actividades, esto como reflejo de la aceptación del riesgo que puede existir en cada decisión tomada por ellos, de este modo, la confianza, control y transparencia pueden existir, resaltando que en sí, la transparencia es el medio para combatir, no para el fin del fenómeno, pues desde el punto de vista de la teoría de la Nueva Institucionalización Económica para la burocracia, la única manera de que acepte racionalmente el cambio para ser transparentes, está en que los cálculos de los costos de ser opaca comienzan a ser más altos que los costos de hacerse transparente pues para que la transparencia se incorpore efectivamente se requerirá que tal concepto sea agregado organizativamente y no sólo normativamente.

Para sumar a esto es que en Florina Guadalupe Arredondo Trapero, Jorge de la Garza García y José Carlos Vázquez (2014) desarrollan el estudio *“Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde los colaboradores”* que tuvo por objetivo, identificar las diferentes percepciones acerca de la transparencia organizacional desde la perspectiva de los colaboradores dependiendo del sector, tamaño y cobertura de las empresas a las que pertenecen, a través de un cuestionario aplicado a trabajadores de nivel jefatura y gerencia a organizaciones privadas y públicas, donde a través de variantes como, confiabilidad, reputación y calidad, obtuvieron como resultado, que dadas las

demandas del mercado, las organizaciones privadas tendían a ser más transparentes, debido a que se concientiza más en una ética del trabajo, para el diálogo y discusión de conflictos, mientras que en las organizaciones públicas las relaciones de poder, la falta de mecanismos y ética de los trabajadores, propiciaban un menor ejercicio de transparencia.

Continuando en este recorrido, es necesario conocer también la perspectiva de las organizaciones civiles, frente a la transparencia, con el estudio “Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México” de Gordon Rapoport Sara (2011) donde estudia la manera en que se gestiona la transparencia y la rendición de cuentas de este tercer sector, haciendo una diferenciación entre los dos términos, debido a que estos en ocasiones pueden entenderse como sinónimos, aclarando que la rendición de cuentas es parte del ejercicio de la transparencia. Los resultados obtenidos, de las encuestas aplicadas a organizaciones de la sociedad civil, referente a la forma en que gestiona la rendición de cuentas y la transparencia, arrojó que el factor central que influye y modula la rendición de cuentas es el marco legal, pues muchas de ellas no están estrictamente reguladas ni obligadas a transparentar sus acciones, mientras que las que están sujetas a una supervisión relativamente más estricta presentan informes en mayor proporción que las que son objeto de menor control del gobierno, a su vez existen implicaciones de supervisión de estas prácticas a la autorregulación del sector y los propios colaboradores, lo cual, dado el clima de desconfianza prevaleciente, no induce a estimular la transparencia en las actividades que realizan las organizaciones.

Una vez analizados los tres escenarios en los que el ejercicio de la transparencia se gestiona, se puede deducir que los estudios arrojan elementos constantes desde el ámbito comunicacional, que se refutan con lo planteado en los capítulos anteriores de este proyecto, y que tienen directa relación con la confianza, la credibilidad y la ética de los miembros de las organizaciones, mismos que se proyectan al interior y exterior de las organizaciones. Con esto se continúa para abordar los estudios referentes a la gestión de estos elementos para la construcción de una reputación organizacional.

Es así que podemos hablar del estudio “Transparencia en la gestión pública: retos y alcances para la implementación de una política de transparencia en la Administración Pública Federal” que desde el ámbito administrativo plantea que uno de los supuestos de la transparencia es el de crear confianza en las instituciones hacia los ciudadanos, ya que de esta forma, el gobernar, será más sencillo, pero que se debilita frente al fenómeno de la corrupción y la escasa apropiación de la clase burócrata a su labor como servidores públicos, de esta forma concluye que la transparencia no es una herramienta 100% eficaz en las organizaciones gubernamentales, pero que su ejercicio induce a relaciones con menor incertidumbre entre el gobierno y los ciudadanos, pues su carácter de generador de confianza lo que se puede traducir como reputación y abre el debate honesto, racional y con menor oportunismo (Alejo Ruiz, Francisco J. 2012).

Con lo anterior es de utilidad analizar el estudio realizado en Colombia, “La Reputación Gubernamental. Una aproximación pragmática a su análisis” que se atreve a diferenciar los conceptos de reputación corporativa y reputación gubernamental, argumentando que los elementos de la primera no son proporcionales a la segunda definición, pero de este tema se hablará en el siguiente capítulo, la razón por la que se cita en este apartado es por el estudio que se desarrolló para llegar a los resultados obtenidos, que inician desde el planteamiento de las 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? Con lo anterior es que Germán Caicedo Pardo y Ronald Arana Flórez (2013), hacen una recopilación documental sobre las variables de la gestión gubernamental, que propiciaban a un buen gobierno, las cuales van desde la capacidad del gobierno para ser innovadores hasta el cumplimiento de la ley, para después realizar entrevistas a profundidad a diferentes actores sociales, que ayudaran y facilitaran la identificación de aquellos elementos que podían influenciar para que una entidad fuera buena, regular o mala, sumado al monitoreo noticioso que permitieran encontrar variables que influenciaron en la cultura tributaria, obteniendo con ello cinco variables que propiciaban lo proporcional a la reputación gubernamental, pero estas cinco variables tenían que reafirmarse, por ello,

expandieron su estudio a caracteres cuantitativo, aplicando encuestas a jóvenes universitarios para conocer su percepción referente a las variables descubiertas y el grado de influencia que los jóvenes daban a estas. Los resultados obtenidos reforzaron estas variables como esenciales para crear una valoración de las organizaciones. Pero el trabajo no quedo en este nivel, y los autores decidieron subir un peldaño más para aplicar estas variables organizaciones reales a través de encuestas a jóvenes y la percepción sobre las organizaciones, lo cual se podría traducir como reputación gubernamental, los resultados nuevamente, daban un panorama de la reputación de estas y con ello la validación de las variables para medir la reputación gubernamental.

Ahora bien, ya se ha hablado de los estudios que analizan la formulación de la confianza, la credibilidad y la gestión de la reputación gubernamental y como se puede llegar a ella, pero en este escenario también es necesario analizar el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones, pues este, agregado a la gestión y labor también hablan de una formulación de confianza y credibilidad hacia el exterior y dentro de su propia organización, para esto el estudio “La comunicación interna como factor clave de generación de reputación para obtener reconocimiento “Great Place To Work” de Claudio Rodrigo Bustamante del Valle (2016), es bastante útil, pues a través del modelo “Great Place To Work” analiza la satisfacción de los trabajadores dentro de las organizaciones, por medio de variables muy similares a las planteadas anteriormente, estas son, confianza, credibilidad, recompensas, innovación etc. Para el caso práctico, el autor, analizó a la empresa Liverpool, si bien este proyecto tiene carácter de organizaciones privadas, el modelo “Great Place To Work” también se aplica a las organizaciones públicas, he aquí la relevancia de su análisis. Los resultados definieron que una identificación fuerte de los empleados hacia la organización donde trabajan, funcionara como reputación de los empleados y de esta forma actuar para defenderse en el exterior, ya que los empleados pueden fungir como portavoces de la información de su organización.

Es necesario hacer una recapitulación de los estudios analizados hasta ahora, precisando que es fundamental entender que estos se han examinado desde

todos los sectores, público, privado, no gubernamental, así como desde lo interno y externo, al contemplar las variables que generan la percepción como las que crean identificación de los empleados.

Este fenómeno también se debe hablar desde aquellos estudios que han planteado planes de comunicación estratégica para la gestión de la reputación para esto el “Programa de relaciones públicas para construir la buena reputación del Instituto Mexicano de la Juventud” propuesto por Sandra Guzmán Sánchez (2009), a través del estudio de la reputación desde el enfoque cuantitativo, logra construir un plan de relaciones públicas, debido a que el instituto tenía una reputación opaca frente a su público objetivo. El programa de relaciones públicas consistía en la publicación y sociabilización de los resultados obtenidos durante cada ejercicio ejecutado por la organización. Esto en una radiografía rápida, puede traducirse como transparencia y por ende como gestión de la reputación.

Finalmente, también se puede observar desde el “Impacto de metodologías y herramientas en línea para la evaluación y mejora de la transparencia y la calidad de la información de las entidades no lucrativas” de Rodríguez-Navas, P., Rodríguez-Breijo, V., & Lavado-i Campàs, A. (2019) pues tienen un mismo fenómeno, abordado nuevamente desde un sector diferente, sin embargo, este estudio nos adentra de manera más clara a la comprensión de lo que deseamos descubrir visto de las tecnologías de la comunicación y la transparencia. Lo cual es funcional para desarrollar otros proyectos de investigación en relación a los planes que se pudieran gestionar.

#### **1.4 Contextualización**

En general, ahora que conocemos que la corrupción es en gran parte un fenómeno que se crea como un fallo en el sistema democrático, debido a la ausencia de comportamientos éticos de los servidores públicos y a una nula cultura de la transparencia, así como en una gestión de la comunicación y las relaciones de poder desde el acceso a la información, se puede traducir en la creación de

comportamiento pocos solidarios, una escasa confianza y una mala reputación entre organizaciones y sociedad, también entendemos que las diversas manifestaciones de su estudio se presentan desde disciplinas muy variadas, ya que sus efectos son notorios en distintos niveles, en este sentido, es adecuado darle una orientación hacia un entorno más cercano, por ello es necesario hablar de lo que sucede en nuestro contexto, es así que abordaremos el fenómeno de la confianza de las organizaciones en el Estado de Guerrero, desde los aspectos más generales, ya que el escenario no es lejano al ya planteado en los párrafos anteriores.

Según la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (2017), con el objetivo de obtener información que permita generar estimaciones con representatividad a nivel nacional y estatal sobre las experiencias, percepciones y evaluaciones de la población de 18 años y más sobre los trámites, pagos, solicitudes de servicios y otros contactos con autoridades, para generar las estimaciones sobre la prevalencia de actos de corrupción y la incidencia de los mismos para medir el grado de confianza que la población tiene tanto en personas presentes en su entorno, como en instituciones públicas y de la sociedad civil, obtuvo que en la República Mexicana la tasa de población que tuvo contacto con algún servidor público y experimentó al menos un acto de corrupción fue de 14 635 por cada 100 mil habitantes, mientras que, se pasó de 93% en 2015 a 92. 3% en 2017 sobre el porcentaje de personas que consideran que los actos de corrupción son frecuentes o muy frecuentes en su entidad, a pesar de la disminución de ésta, la tasa de prevalencia de las víctimas de actos de corrupción en al menos uno de los trámites realizados por cada 100 mil habitantes pasó de 10 mil 352 víctimas en 2015 a 14 mil 308 víctimas en 2019, sufriendo así un incremento del 38.2%. En este sentido los actos de corrupción tuvieron un incremento de 52% en relación al 2015, pues de 14 mil 819 casos se tuvo un alza de 22 mil 613 actos.

Continuando con esta situación, los trámites con mayor porcentaje de experiencias de corrupción en el estado fueron, el contacto con autoridades de seguridad pública como el más frecuente y los permisos relacionados con la

propiedad, y los trámites ante el Ministerio Público en segundo y tercer lugar de frecuencia.

Las consecuencias de estas cifras se ven reflejadas en los niveles de confianza en las Instituciones públicas o actores de la sociedad, pues sólo el 30.5% de la población considera que el gobierno estatal inspira confianza, mientras que sólo un 30.8% considera a los gobiernos municipales como instituciones que inspiran confianza, siendo así que el 26.0% confía en la policía, a la vez que el 68.3% de los pobladores del país confían en sus compañeros de trabajo en contraste con el 83.5% que confía en algún familiar.

En relación al resultado mostrado anteriormente por la ENCIG 2017, el Estado de Guerrero, se encuentra en números rojos debido a la poca confianza que los pobladores han generado referente a quienes los representan. En un primer momento, se pudiera pensar que no se ha hecho nada para combatir esto, pero desde el año 2006, se creó la Comisión para el Acceso a la Información Pública del Estado de Guerrero, la cual se transforma a Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Guerrero (ITAIGro) en 2014, y en 2016 se publicó la Ley 207 de Transparencia, Acceso a la Información Pública del Estado de Guerrero, con el objetivo de garantizar el derecho de acceso a la información pública de la sociedad, apoyado por el Sistema Nacional de Transparencia quien creó la Plataforma Nacional de Transparencia, como garantía en la lucha contra la corrupción y como herramienta para crear mayor confianza entre los ciudadanos y las instituciones públicas.

Una de las facultades legales del ITAIGro, tiene que ver directamente con la verificación y evaluación de las obligaciones de transparencia previstas en el artículo 81 de la Ley 207 de Transparencia y Acceso a la Información Pública, sin embargo, estas acciones han mostrado pocos avances en el combate a la corrupción, pues el ITAIGro se ha visto opacado por los resultados publicados, referente a los niveles de transparencia que las organizaciones públicas divulgan en sus portales web y Plataforma Nacional de Transparencia.

En este sentido en 2018 se llevó a cabo la verificación diagnóstica del cumplimiento de las obligaciones de transparencia del artículo 81 de la Ley 207 de Transparencia Acceso a la Información Pública del Estado de Guerrero. Donde los resultados no fueron satisfactorios, proyectando así la poca gestión de la transparencia en los organismos públicos y con ello la desconfianza de la sociedad.

Ante estos resultados es que se vuelve necesario indagar sobre la gestión que realizan las organizaciones gubernamentales del Estado de Guerrero, para gestionar la transparencia, el derecho de acceso a la información, el combate a la corrupción y sobre todo la reputación de todos estos elementos que crean confianza entre ciudadanía y gobierno, como parte de las acciones que fortalecen el sentido de ser de la organización frente a los bajos niveles de calidad de servicios que ofrece el estado.

### **Objetivo general**

- Analizar la relación entre la gestión de la reputación y la transparencia de las organizaciones gubernamentales en el estado de Guerrero.

### **Objetivo específico**

- Examinar la relación entre la dirección de comunicación de las organizaciones y el área encargada de gestionar la transparencia.
- Proponer las bases para el desarrollo de un plan estratégico de reputación para fomentar la gestión de la transparencia como elemento de responsabilidad social en organizaciones del Estado de Guerrero.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo se gestiona la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social en las organizaciones gubernamentales de Guerrero?



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1 De la comunicación a la comunicación estratégica: Una visión integradora.**

La comunicación como un ejercicio básico, puede pensarse como la dinámica del intercambio de los mensajes entre dos individuos o más, de hecho, Marta Dirzo (2015) en la aproximación a la obra de Thomas Luckmann la definió de la siguiente manera:

*“La comunicación es entendida como una acción social que utiliza signos de diferentes formas y se caracteriza por la reciprocidad. Toda vez que las acciones y comportamientos individuales se encuentran sistemáticamente relacionados entre sí, la comunicación es un proceso de producción y, sobre todo, de mediación de conocimiento, en el cual es crucial la producción y reproducción de las estructuras sociales” (p. 36).*

Pero este pensamiento puede entenderse como la idea más elemental del proceso comunicativo, sin embargo, la comunicación es un fenómeno más complejo cuando se le aborda desde una visión más profunda, como desde el estudio de la creación del mensaje y la recepción de este, ya que implica más elementos de los que se cree en un principio, es por ello, que para este proyecto, pensaremos en la comunicación, como un sistema lleno de subsistemas, pues de ese modo, entenderemos que la comunicación no nace de un individuo aislado, sino como un resultado de distintos fenómenos que pueden ir desde lo cultural, hasta lo racional.

Para reflexionar esta idea se retoma la construcción del camino de las nuevas formas de pensar la comunicación, desde el proceso de la estrategia, ya que este se propone desde las corrientes sociales y la interacción social, es decir, el proceso de comunicación está dado por las formas de relacionarse en sociedad, la misión, las metas y los objetivos que se desean alcanzar, y es exactamente esta nueva visión, la de la estrategia, la que expande los conocimientos sobre la comunicación, definida como *“ aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto” (Santesmases, 1996)*, por lo que en relación a lo que buscamos, debemos fusionarlo con nuestra construcción elemental de la comunicación, obteniendo así, lo que ahora se define como comunicación estratégica, una

disciplina mucho más compleja de lo que parece, tal como lo menciona Rafael Alberto Pérez (2001) la emergente comunicación estratégica se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores, que tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan los otros jugadores, en contextos sociales dados, de cara al logro de un objetivo asignado, optando entre varias alternativas de acción (a qué audiencia, qué contenido/mensaje, cómo/el mensaje, cuándo y dónde/medios), mediante la valoración de dichas alternativas, y la elección de una de ellas, que se ejecuta, controla y evalúa, es así que aterrizamos en el paradigma de la comunicación estratégica, ya que expande las situaciones, la praxis y las herramientas de las que se puede ocupar la comunicación para emplearse como un modelo de lucha contra los problemas que se susciten en el hacer del comunicador. Es entonces que podemos darnos cuenta, que estaríamos ante un distinto y nuevo paradigma de gestión del conocimiento que propone pensar la práctica de la estrategia en la comunicación, ya no solamente para contar buenas ideas, si no para crear escenarios, resolver, prever y potencializar la toma de decisiones.

En este sentido, Alberto Pérez (2014) propone los cambios de la Nueva Teoría Estratégica aplicados a la comunicación que se basan en lo siguiente:

1. Paradigma: de la fragmentación a la complejidad.
2. Sujeto: del actor racional al hombre relacional.
3. Organización: de unidad de producción a módulo de innovación y de significación.
4. Enfoque: del conflicto a la articulación.
5. Matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación.
6. Método: Nuevas herramientas.
7. Metodología: nuevos modelos.

Con lo anterior es que podemos entender que hacer estrategias es proponer y decidir qué hacer, e identificar el papel de las relaciones sociales en una nueva

economía que se aproxima, donde los intangibles tendrán un valor fundamental para el desarrollo organizacional y empresarial.

### **2.1.2 La comunicación estratégica en la organización**

Con lo anterior es indudable que la comunicación estratégica se piensa y se trabaja en las bases de las construcciones sociales y por ende en una estructura que busca sistematizar los recursos de una sociedad, por lo que es necesario emplear una definición a estas acciones que ayuden a su progreso o cumplimiento de objetivos, y no es otro más que el de la base de la sociedad, las organizaciones, pues son ante todo según Lourdes Much, (2006) a determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades, con esta definición es necesario comprender que la organización tiene elementos directamente ligados a la separación de tareas para su funcionamiento, es por ello que lo que compete al comunicador estratega en una organización, sea cual sea esta, es la creación de estrategias para cumplir con lo que una organización busca ofrecer, viajando más allá de enviar el mensaje que la organización busca posicionar en sus públicos, siendo así que llegamos a los nuevos retos del hacer comunicativo, dejar de construir mensajes unilaterales, para consolidar organizaciones, desde la gestión de aquellos elementos que no se ven, pero aportan ganancias.

Sin embargo, para comprender la comunicación estratégica, en la que cobra importancia el hecho de que para que exista una verdadera comunicación tiene que haber entendimiento, se toma como punto de partida la necesidad de comprensión en la comunicación y su articulación con los intangibles.

Por lo anterior es que Pérez (2008) define la comunicación estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades. De acuerdo con el autor, la comunicación estratégica se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor

decide y pre elabora la comunicación de cara a unos objetivos, de acuerdo con un contexto y nuevas tendencias.

Es en ese momento, en el que empezamos a desplegar una manera distinta de pensar al comunicador social. El comunicador como un profesional con capacidad de interpelar la dinámica social, para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa. La tarea de un comunicador, al reconocer la diversidad sociocultural, es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales, para de esa forma gestionar la toma de decisiones y aquellos elementos intangibles de la organización con una visión de impacto social.

Pero ante todo esto se formula la siguiente pregunta ¿Cuál es el cambio de paradigma de la comunicación a la comunicación estratégica?, para responder a esto Sandra Massoni (2009) establece un esquema para entender las principales características que identifican al viejo comunicador con el nuevo que se basa en lo siguiente:

- Tradicional-Estratégico
- Informar-Consensuar
- Traducir-Escuchar al otro
- Emitir-Mediaciones
- Medios masivos-Diseñar estrategias
- Cuestión de especialistas-Cuestión de equipos

Lo que se pretende con esta nueva visión del rol del comunicador estratega, es lograr un intercambio productivo de significados para la construcción de sentido, tanto a lo interno de la organización como en las interrelaciones entre la organización y sus públicos externos, que permitan por un lado el afianzamiento de su identidad y cultura, y por el otro, una positiva imagen que se arraigue en un posicionamiento y reputación sólidos.

## 2.2 Los intangibles

Muy difícil, pero cada vez más, se está reconociendo la importancia que tienen los activos intangibles en las instituciones para el cumplimiento de su objetivo. La función de la comunicación en las organizaciones juega un papel fundamental en este cambio de perspectiva, ya que su gestión permite la adaptación de estas nuevas visiones, pues logra ir más allá de ofrecer un servicio o producto. Pero ante esto, primero definiremos, lo que es un activo intangible.

No existe una definición de lo que se puede considerar como "activos intangibles", ya que existen diferentes comunidades de profesionales que se han interesado en este tema, las cuales aportan definiciones diferentes derivadas de su tipo de formación profesional, enfoque y objetivos específicos, pero para este proyecto utilizaremos lo que Fernández Collado (2012) define como *Administración de Recursos Simbólicos*, que “*Son todos aquellos elementos susceptibles de evocar en las personas, significados que le den sentido y contexto a la realidad en la que trabajan, al reforzar los valores que la organización ha establecido para orientar la decisión y la acción de sus integrantes. Algunos de estos elementos actúan sobre el plano lógico y racional, y otros sobre la intuición y la emoción*” (p. 94). En este sentido, podemos entender que la parte esencial de los activos intangibles está íntimamente ligada con el conocimiento de las organizaciones, con lo que hacen y cómo lo hacen.

Por otro lado, Ley del impuesto sobre la renta (LISR) Art. 32, menciona que “*Los activos intangibles representados por bienes o derechos que permitan reducir costos de operación, mejorar la calidad o aceptación de un producto, usar disfrutar o explotar un bien, por un periodo limitado, inferior a la duración de la actividad de la persona moral. También se consideran gastos diferidos los activos intangibles que permitan la explotación de bienes del dominio público o la presentación de un servicio público concesionado cargos diferidos, beneficio por un período ilimitado que dependerá de la duración de la actividad de la persona moral*” (LISR, 2016, p.50). Con esto nos damos cuenta que los intangibles tienen dimensiones que van más allá de la práctica directa de la comunicación, abordando interés en asuntos

legales y económicos que se ven orientados a crear ordenamientos que ayuden a la gestión y administración de ellos.

Por su parte, las Guías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) clasifican los activos intangibles utilizados en actividades comerciales como "intangibles de comercialización" e "intangibles de mercadotecnia".

A continuación, se muestra un cuadro en el cual se pueden apreciar los tipos de activos intangibles incluidos únicamente en los intangibles de mercadotecnia ya que es el caso que nos compete para este estudio.

<b>Clasificación de activos intangibles de acuerdo con las Guías de la OCDE</b>	
<b>Intangibles de mercadotecnia</b>	
Patentes	Listas de clientes
Marcas comerciales	Canales de distribución
Know-How utilizado en la producción de un bien o la prestación de algún servicio	Software
Nombres comerciales	Nombres, símbolos o imágenes únicos que representan un valor promocional importante
Diseños utilizados en la producción de un bien o la prestación de algún servicio	Secretos industriales
Modelos utilizados en la producción de un bien o prestación de algún servicio	Secretos comerciales

Tabla1. Título: Clasificación de activos intangibles de acuerdo con las Guías de la OCDE. Fuente: Elaboración propio.

A su vez Fernández Collado, también hace una clasificación de los activos intangibles, pero que él define como "*Administración de los Recursos Simbólicos*", los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

<b>Administración de los Recursos Simbólicos</b>	
<b>La historia y Mitología organizacional</b>	Interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la Organización
<b>Conjunto de elementos culturales</b>	Misión, Visión, Valores, Creencias y Principios
<b>Ceremonias</b>	Rituales y eventos significativos
<b>Identificadores</b>	Colores, logotipo. Tipografía, uniformes y otros elementos gráficos

Tabla 2. Título: Administración de los recursos simbólicos. Fuente: Elaboración propia.

Observando ambos cuadros de clasificación de los intangibles podemos encontrar elementos que tienen relación directa con tres elementos indispensables para el entendimiento y función del comunicador estrategia en una institución, y estos a su vez, construyen la realidad institucional en dos sentidos, el primero de ellos con el Clima y el segundo con la imagen institucional.

Sin embargo esta situación y las definiciones planteadas anteriormente, sólo nos dan un panorama general de los intangibles en las organizaciones, pero en este proyecto se debe utilizar una de las definiciones que complementa la discusión sobre los intangibles en las organizaciones, propuesto por Octavio Islas, quien menciona que los intangibles son de naturaleza inmaterial que se inscriben a la imagen de marca y se formulan desde la gestión del conocimiento de las organizaciones desde la imagen, identidad y reputación.

Estos tres elementos son aspectos que las organizaciones deben conocer para lograr sus objetivos, es así que dentro de sus estudios se han abierto discusiones sobre la reciprocidad que existen entre ellos, es por esa razón que retomaremos la relación que existe entre imagen y reputación en las organizaciones, debido a que comparten elementos como los grupos de interés.

Paul Capriotti considera a la imagen como uno de los elementos más importantes de una institución, ya que en la actualidad uno de los problemas más importantes en las personas, es que no tienen la suficiente capacidad de retención de los elementos que se les ofrece, a menos que estos estén muy bien gestionados. Por ello Capriotti (2013) puntualiza que *“la Imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y establecimientos como un activo intangibles estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen, sus públicos lo recordarán”* (p.11) en este sentido y en relación a este apartado, se tiene que analizar la interacción que existe entre los intangibles, de este modo Villafañe (2001) realizó una revisión de las definiciones que otros autores hacen sobre los concepto de imagen y reputación, donde expone que Antonio López entiende que la reputación *“resulta de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativas, es decir, es el resultado de la consolidación de su imagen”*. Mientras que apunta la aproximación de Scott Meyer que plantea lo



siguiente *“la reputación es la integración de un proceso secuencial: imagen, percepción, creencias y carácter, donde reside la fuente de la reputación”*.

Sin embargo, Villafañe (2001) también expone que la reputación tiene una dimensión triple, que se explica en el siguiente cuadro

<b>Dimensiones de la Reputación de Villafañe</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Características</b>
Axiológica	Valores culturales Ética con terceros Responsabilidad social
Comportamiento corporativo	Compromiso en el tiempo Compromiso con clientes Compromiso con público interno
Actitud proactiva de la organización	Gestión de la comunicación de la reputación

Tabla 3. Título: Dimensión de la Reputación de Villafañe. Fuente. Elaboración propia.

Es así que podemos entender que para este autor la reputación es *“la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo”* (2004, p. 29). Es decir, la reputación es resultado de la identidad de la organización, por lo que, en definitiva, al proponer un enfoque de la reputación que acentúa la identidad y la experiencia que los stakeholders tienen del comportamiento de la organización en el tiempo, Villafañe está subrayando el aspecto del reconocimiento, para lo que se hace necesaria una actitud proactiva de la organización.

## 2.2.1 Aspectos críticos de la reputación e imagen

Ahora que se ha aterrizado en el dilema de la reputación y su íntima relación con los intangibles de imagen e identidad, es destacable mencionar que, se han presentado como conceptos de estudio por separado, entendiendo a la reputación como la percepción sobre la identidad de la empresa se forma el conjunto de los grupos de interés y que es mucho más estable en el tiempo que la imagen de la empresa (Fombrun,1996).

El concepto de reputación ha sido estudiado por muchos autores en el ámbito de las organizaciones. Es un concepto sobre el que hay diferentes puntos de vista. Un primer acercamiento a su conceptualización es la definición que aporta el Diccionario de la Real Academia Española diciendo que la reputación es la *“opinión conceptual de consideración en que se tiene a alguien o algo”* o el *“prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”* (RAE, octubre 2014).

En este sentido, es necesario entender a los que definen cada concepto, no desde lo teórico, sino aquellos que dan sentido y valor a los intangibles, es decir, los grupos de interés o stakeholders. Ya que son estos grupos los que dan el valor de la reputación, pues se puede evaluar midiendo lo que una empresa logra y cómo sus stakeholders lo perciben.

Walker hace un estudio sobre esto y concluye que *“hay una clara tendencia en los investigadores a identificar a los stakeholders internos con la identidad corporativa, a los stakeholders externos con la imagen corporativa y a los internos y externos stakeholders con la reputación corporativa”* (2010, p. 363). Por ello, según este autor, la identidad corporativa emana de los stakeholders internos, y la imagen corporativa de los externos de tal manera que, combinándolos, forman la reputación corporativa. En cuanto a esta diferenciación, Villafañe habla sobre las diferencias que hay entre la imagen corporativa y la reputación corporativa. El autor expone que la primera tiene un carácter coyuntural, ya que proyecta la personalidad corporativa, generando así las expectativas, o sea que es resultado de la excelencia parcial y es difícil de objetivar mientras que, la reputación tiene un carácter estructural, proyectando la identidad corporativa, genera valor, reconocimiento del

comportamiento y permite una evaluación rigurosa (2001). Es decir, la idea esencial que diferencia la imagen de la reputación es que la primera es más efímera y puntual, y la segunda está más relacionada con el comportamiento de la organización a lo largo del tiempo.

### **2.2.2 Los enfoques de estudio de la reputación**

En el tema anterior se ha tratado de apuntar hacia la diferencia esencial entre imagen y reputación, lo que nos permite señalar la idea de experiencia en el tiempo como constitutivo de la segunda. En este sentido es necesario abordar ahora las diferentes perspectivas que existen sobre qué es la reputación corporativa. Es así que nos encontramos con el análisis que Carmen Robles (2017) realiza sobre la conceptualización y construcción de la reputación de Fombrun y Van Riel, los cuales reflexionan la reputación de una organización como la estimación global, ya sea buena o mala (unión racional) de los stakeholders (1996). Es con esto que Fombrun y Van Riel identifican cinco componentes de la reputación, que son la visibilidad, la diferenciación, la autenticidad, la transparencia y la fortaleza (2003), los cuales desde el aspecto más general pueden ser entendidos también desde el campo público, así como del corporativo.

Para dar un acercamiento más claro hacia la estructuración y gestión de la reputación, también es necesario analizar las aportaciones de Chung (2005) al estudio de la reputación en base al trabajo de Fombrun y Van Riel (1997), donde se sigue estando en la línea de pensamiento que la atención principalmente en la percepción de los grupos de interés como la base de la construcción de la reputación. Chung lo explica estableciendo tres escuelas de pensamiento sobre el concepto de reputación:

- 1) Evaluativa, donde la reputación se deriva del valor financiero y los resultados económicos de las organizaciones en el corto plazo, centrándose por tanto en la percepción que tienen los inversores o directivos de las empresas.

2) Impresional, que evalúa la reputación a partir de las impresiones obtenidas de trabajadores o consumidores a través de entrevistas, centrándose sólo en un grupo de interés; y

3) Relacional, en donde la reputación es el reflejo de las apreciaciones de los distintos grupos de interés, tanto internos (directivos, trabajadores) como externos (consumidores, usuarios).

### **2.2.3 De reputación a reputación gubernamental**

Ahora bien, una vez que se ha expandido el concepto de reputación y se han entendido sus dimensiones como bien intangible, podemos apreciar que la reputación está ligada al tiempo y la experiencia de los grupos de interés con esta, por tanto hay una relación con el pasado de la organización, algo que se cumple en el sector público, en el que los stakeholders refieren sus valoraciones a la historia, es decir, a la trayectoria de experiencias e información que han recibido sobre la organización pública. Como afirma Luoma-aho refiriéndose a la reputación del sector público, exponiendo que esta se ha ido formando a lo largo del tiempo como resultado de la dinámica entre mensaje de la institución pública, medios de comunicación y ciudadanos (2007). También como un bien intangible es un elemento que ofrece recursos a la organización para generar relaciones con los stakeholders como autonomía. Y, además, la reputación incrementa la confianza, y, por tanto, el apoyo del público, en este sentido genera un recurso que lleva asociado un beneficio económico, es entonces que podemos decir que en el sector público la buena reputación ayuda a la supervivencia de la organización.

Otros enfoques aseguran que la reputación es el proceso de percepción pública de la ausencia o del reconocimiento de las habilidades, manifiestas o inferidas, del agente (funcionario u organismo) para alcanzar los objetivos o fines (políticos en este caso) relevantes, por medio del uso de algunos medios, de acuerdo con el control de las consecuencias queridas o no buscadas (Elizalde, 1999). 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 y su experiencia en el tiempo.

En este último caso, él nos permite analizar en este apartado los elementos que según Caicedo Pardo, Germán, Arana Flórez, R. (2013) determinan la gestión de la reputación gubernamental, los cuales son: Comportamiento ético; Cumplimiento de las leyes y normas; Compromiso con la calidad de vida: Bienestar que creen percibir como resultado de la ejecución de las políticas públicas, Relacionamiento: Capacidad de proveer beneficios al otro simplemente porque están priorizando el bienestar del otro; Comunicación: Capacidad de comunicar el conocimiento de las acciones; Innovación; Capacidad de ofrecer alternativas novedosas para enfrentar los requerimientos ciudadanos o de necesidades de la gestión.

Estos elementos engloban también los expuestos por Villafañe y Fombran y Van Riel, pero a diferencia de ellos, estos fueron estructurados desde un inicio con la perspectiva de las organizaciones gubernamentales y no de las privadas, es decir aportando una visión ciudadana desde lo interno hacia lo externo de la organización lo que lo hace adecuado para este proyecto.

Por tanto, podemos concluir en este apartado que el desencadenamiento de prácticas como la omisión o la evasiva, están relacionadas con la percepción que se tenga del comportamiento ético del gobierno, de si es corrupto o confiable, la eficiencia en la ejecución del gasto público y la capacidad que tenga el Estado para responder al interés general antes que, al particular, y de esto su capacidad de gestionar la reputación.

Es claro que la reputación desde el sector público, tiene una estrecha relación con la capacidad de respuesta del Estado frente a las problemáticas que sus grupos de interés tienen, y esto apunta directamente a la responsabilidad social del mismo, ahora bien, si estos dos elementos tienen una íntima relación, es necesario analizar, la forma en que interactúan.

## 2.3 La Responsabilidad Social

Villafañe (2004) coloca la responsabilidad social en una clara relación con sus grupos de interés, es decir, nos habla desde una perspectiva de agentes, al considerar que la misma se puede entender como el compromiso que tiene una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus grupos de interés. Por otro lado, De la Cuesta y Valor (2003), apoyan esta perspectiva, otorgando a la responsabilidad social de las empresas obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con sus grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de derechos humanos.

Sin embargo la responsabilidad social camina entre un línea muy delgada entre obligatoriedad y voluntariedad de su aplicación (De la Cruz, 2011), esta dicotomía ha dado privilegio a la obligatoriedad de la responsabilidad legal de las empresas, a la vez que se ha privilegiado la voluntariedad de la responsabilidad social de las mismas, por ello, la responsabilidad social ha ido construyendo un enfoque institucional que ennoblece y trata de legitimar el cómo se trabaja la responsabilidad social sin que ello necesariamente tenga impactos relevantes sobre los entornos donde se interviene de facto, es decir, no se está gestionando desde la perspectiva de los agentes, sino desde la propia empresa (Caballero, 2017).

Es así que no podemos dejar a un lado el fenómeno que ocurre con esta situación, el cual abre la discusión sobre la “intervención pública” que garantice y supervise la efectividad de la responsabilidad social (Vásquez, 2011), ya que este podrá fortalecer la obligatoriedad en el cumplimiento de los compromisos de las empresas con su entorno social, desde la perspectiva de los ciudadanos, y no desde las organizaciones como se ha venido ejecutando, ya que esto nos llevará inevitablemente a la capacidad de garantizar acciones de responsabilidad social con una mayor transparencia en los ejercicios que se realizan en las organizaciones.

### **2.3.1 La transparencia desde la responsabilidad social**

La transparencia se ha estudiado en el capítulo anterior como un elemento que ayuda a la buena praxis del ejercicio democrático como elemento que construye la confianza y credibilidad de las organizaciones, a través del derecho de acceso a la información y la rendición de cuentas, sin importar su dimensión pública o privada, ya que es un recurso estratégico que dificulta las prácticas corruptas en la esfera pública (González, 2013). Pero también hemos visto como su aplicación puede privilegiar los intereses de la empresa y nos los públicos, es por esta razón que tenemos que ver más allá de este primer escenario ideal.

Baraibar y Luna (2012) mencionan que hay una transparencia social, que es concebida como un vehículo para disminuir las diferencias informativas entre organizaciones y grupos de interés; ya que, desde lo público, la transparencia busca satisfacer la demanda de información de la ciudadanía, a través de la garantía del derecho de acceso a la información pública y, desde el privado, la transparencia responde a la oferta de información que deciden facilitar las empresas y no necesariamente obligados por una normatividad establecida en la esfera pública.

Para este proyecto, y como se ha visto en todo su desarrollo, interesa analizar cada elemento, desde lo público, por ello, no se profundizará en lo privado, aunque este si se tome en cuenta para encaminar la discusión, ya que según Bobbio (1989) existe una separación muy clara entre la esfera pública y privada, donde las garantías del estado y la oferta de lo privado se vuelven los ejes transversales de estas diferencias, ya que lo público se considera una sociedad de desiguales, pero de igualdad para todos ya que está dado por la capacidad de satisfacer las necesidades por parte del Estado, en tanto está determinado por relaciones de subordinación (mandante / mandatario, Estado / ciudadanía) y, por otro lado, lo privado se considera una sociedad de iguales, pero no de todos, porque el mismo está determinado por relaciones de cooperación (equilibrio entre oferta y demanda), revelando de cierta manera un enfoque neoclásico sobre la forma de apreciar el funcionamiento de la economía.

Por eso, en esta lógica, si la propiedad pública es de todos, existe una obligatoriedad por transparentar las acciones públicas, ya que de esta forma se legitima la democracia, en tanto lo público niega la discrecionalidad de los servidores públicos, o dicho en los apartados anteriores el monopolio de la toma de decisiones desde la discrecionalidad e irresponsabilidad, facilita los actos de corrupción y obstruye el acceso a la información para que los ciudadanos sean observadores del uso adecuado de la propiedad que es de todos.

### **2.3.2 La transparencia y la responsabilidad social desde lo público y legal.**

Del Hierro (2014) nos dice que la transparencia, debe verse como exigencia de publicidad de la actuación de los poderes públicos, es decir, se convierte en un derivado del principio democrático sobre el que se funda la legitimidad del ejercicio del poder y su otorgamiento por parte de la ciudadanía, pero este suceso también se responderá con el reconocimiento del derecho de acceso a la información pública que los ciudadanos deben tener. De tal manera, que la transparencia desde la visión pública está dirigida hacia una estrategia integradora y sistémica para fortalecer los atributos legitimadores de nuestras democracias.

En el caso de lo público, la transparencia a tenido más relación con las finanzas públicas (Zugaza y Larrú, 2007) que con el comportamiento ético y garantía de derecho de los ciudadanos; sin embargo, esta visión sólo nos ha dado un pequeño escenario de actuación, ya que en este proyecto se coloca en función de la demanda al derecho de acceso de la información que solicita la ciudadanía para fortalecer sus ejercicios sociales y de control ciudadano.

Por lo anterior es necesario entender desde lo legal, la obligatoriedad de los organismos públicos frente al ejercicio de la transparencia, estos aspectos han sido analizados ya en capítulos anteriores, sin embargo, se vuelve necesario, analizar un aspecto fundamental, que responde a la relación entre la comunicación estratégica y la transparencia en la esfera pública, es decir, analizar cómo los organismos públicos, comunican sus acciones; en este sentido, nos encontramos con dos mecanismos que tiene estrecha relación el uso de las tecnologías de la información y comunicación aplicadas a la Ley General de Transparencia y Acceso



a la Información Pública y las Leyes de cada estado, estas responden al uso de plataformas electrónicas y páginas web, la primera denominada Plataforma Nacional de Transparencia a la que hace referencia el artículo 49 de la Ley ya mencionada, la cual es el instrumento informático para garantizar y facilitar los derechos de acceso a la información y de protección de datos personales en posesión de sujetos obligados, así como su tutela, en medios electrónicos de manera que garantice su uniformidad respecto de cualquier sujeto obligado y sea el repositorio de información de transparencia nacional, dentro de ella es donde se puede encontrar el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT), herramienta electrónica a través de la cual los sujetos obligados de los tres niveles de gobierno, ponen a disposición de los particulares la información referente a las obligaciones de transparencia contenidas en la Ley General, Ley Federal o Ley Local, mientras que la segunda directamente se arraiga a una pestaña o apartado denominado “Transparencia” en la página web de cada organismo.

Con lo anterior es que podemos comprender que existe una normatividad que pretende establecer la garantía del derecho de acceso a la información y rendición de cuentas como una herramienta ciudadana de vigilancia hacia las acciones del Estado para legitimar el ejercicio democrático, sin embargo dentro de esta visión, se no se ha comprendido también como un elemento directo de la gestión de la reputación y la confianza entre estado y ciudadanía, los cuales ya están presentes desde la concepción de combatir los actos de corrupción, aspecto que ahora puede ser estudiado desde la visión de la Nueva Teoría Estratégica y la Comunicación Estratégica.

# **CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1 Enfoque metodológico**

Con el fin de proponer el diseño metodológico del presente proyecto, hemos considerado necesario abordar el fenómeno desde la investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo, ya que ayuda a delinear el estado de la cuestión para el análisis de la gestión de la reputación en las organizaciones gubernamentales, pues su orientación se centra en responder la pregunta de cómo es una determinada parte de la realidad del objeto de estudio. Asimismo, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, sino descubrir las cualidades del estudio, aunque complementariamente puede adquirir un cierto manejo cuantitativo al utilizar la estadística descriptiva que nos permite caracterizar a nuestro objeto o fenómeno de estudio sobre la base de fuentes documentales (Caballero, 2014).

La metodología cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, y se ha convertido en la base del desarrollo inicial de las teorías que conforman el campo de la empresa. Este enfoque, es utilizado para descubrir y refinar preguntas de investigación, basándose con frecuencia en métodos de recolección de datos como las descripciones y las observaciones, sin medición numérica (Salazar, 2014).

En este sentido nuestra investigación tiene una orientación cualitativa basada en la recolección de datos donde predomine la calidad y su manejo considerando diferencias individuales, situaciones especiales y el peso de los informantes, debido a que según Caballero (2014) no es igual un informante que ha vivido una experiencia al que sólo la está contando, y dados los objetivos de este estudio, nos apoyaremos en la utilización de una herramienta de recolección de datos cuantitativos, para la corroboración, confirmación y correspondencia de los datos obtenidos, pues su análisis reforzara los resultados de las herramientas cualitativas, pues conviene más un tipo u otro de análisis predominante, que este complementado con el otro.

### 3.2 Premisas

Las organizaciones gubernamentales del estado de Guerrero no integran adecuadamente los elementos de transparencia y responsabilidad social como parte de la gestión de su reputación.

### 3.3 Definición de categoría.

<b>Categoría: REPUTACIÓN GUBERNAMENTAL</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Luciano Elizalde	Proceso de percepción pública de la ausencia o del reconocimiento de la habilidad, manifiesta o inferida, del agente (funcionario u organismo) para alcanzar objetivos o fines (políticos en este caso) relevantes, por medio del uso de ciertos medios, de acuerdo con el control de las consecuencias queridas o no buscadas.

Tabla 4. Título: Definición de categoría. Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Subcategorías

<b>Categoría: Reputación Gubernamental</b>		
<b>Autor</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición</b>
Caicedo Pardo, Germán, Arana Flórez, R.	Comportamiento ético	Cumplimiento de las leyes y normas.
	Compromiso con la calidad de vida	Bienestar que creen percibir como resultado de la ejecución de las políticas públicas.
	Relacionamiento	Capacidad de proveer beneficios al otro simplemente porque

		están priorizando el bienestar del otro.
	Comunicación	Capacidad de comunicar el conocimiento de las acciones.
	Innovación	Capacidad de ofrecer alternativas novedosas para enfrentar los requerimientos ciudadanos o de necesidades de la gestión.

Tabla 5: Título: Subcategoría: Fuente Elaboración Propia.

### 3.5 Método

Para este proyecto se utilizará el método de estudio de caso único, ya que permite explorar de forma más profunda el fenómeno para obtener un conocimiento más amplio sobre lo que se desea estudiar, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y su esencia metodológica juega un papel importante en la investigación, por lo que no sólo se utiliza meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

El estudio de caso corresponde a un caso considerado de interés en sí mismo y abordado en toda su complejidad. Requiere de varias estrategias para la creación de su evidencia práctica. De acuerdo con Yin (1984) el estudio de caso es un método de investigación que permite responder a las preguntas ¿Cómo? ¿Por qué? De una situación de asuntos determinados, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos o cuando el objeto de estudio es un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real.

Por lo anterior, el estudio de caso funcionara como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su facilidad como de su validez, ya que nos permite investigar un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real y se realiza cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, además también se ejecuta cuando fuentes múltiples de evidencia son utilizadas.

El autor menciona que son seis diferentes herramientas de recolección de datos en las que se sustenta el estudio de caso y son: las entrevistas, la observación directa, observación participante, la documentación, registro de archivos e instrumentos físicos. Describiéndolos de la siguiente manera:

- **Entrevistas:** Es una de las fuentes de información más importantes en el estudio de caso. Las entrevistas que se relacionan con asuntos humanos son las que tienden a ser más comunes, puesto que el investigador hace preguntas sobre un hecho o acontecimientos.
- **Observación directa:** Durante ciertos periodos o momentos, el investigador puede medir la incidencia de ciertas conductas.
- **Observación participante:** El investigador no solo observa, si no también puede tomar varios papeles dentro de una situación del estudio de caso y puede participar en los casos que son estudiados.
- **Documentación:** Pueden ser los siguientes: Cartas, memoranda, así como otros comunicados, agendas, anuncios, minutas e informes escritos de eventos, documentos administrativos, reportes de avances de un proyecto etc. Y estudios formales del mismo campo bajo estudio.
- **Registro de archivos:** Pueden ser archivos de servicio, organizacionales, mapas, lista de nombres, datos del estudio, archivos personales.
- **Instrumentos físicos:** O culturales por ejemplo un dispositivo tecnológico, una herramienta, instrumento, una obra de arte u otra evidencia física.

### 3.6 Técnicas

A continuación, se describen las técnicas a utilizar para la obtención de la información y así poder generar el análisis de dicha organización. Para la presente

investigación se realiza un estudio de caso, esto se debe a que tiene como objetivo investigar un fenómeno dentro de su contexto real, siendo así que las técnicas que utilizaremos serán la entrevista semiestructurada, la observación participativa, revisión documental y la encuesta.

### **Entrevista semiestructurada.**

La entrevista semiestructurada es una técnica de interacción personal orientada a la obtención de información detallada. Hernández (2014) señala que las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.

En un esfuerzo por abordar el fenómeno se ha optado principalmente por un único instrumento predominante para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Por lo tanto, éste constituye un escenario para estudiar, en cuál es la gestión de la reputación desde el área de comunicación y el área encargada de la transparencia.

### **Revisión documental**

Para profundizar y contrastar la información obtenida en las entrevistas, es necesario hacer una revisión de la información que por obligatoriedad normativa la organización debe publicar y tener a disposición de sus públicos, como parte del ejercicio de la transparencia y del derecho de acceso a la información, esto con el objetivo de atender el paradigma de la gestión de la transparencia como parte de la reputación por medio de los mecanismos de transparencia del ITAIGro a través de las herramientas establecidas en la Ley número 207 de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Guerrero.

De acuerdo al párrafo II del Artículo 2 de la Ley Número 207 de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Guerrero, las instituciones públicas del Estado deben garantizar los mecanismos que permitan transparentar la gestión pública, mediante la difusión de la información que generen, recopilen, administren o se encuentren en poder de los sujetos obligados, y de un flujo de información

oportuno, verificable, inelegible, relevante e integral, a fin de impulsar la transparencia, contraloría ciudadana y combate a la corrupción. En este sentido en el párrafo II del Artículo 22 se propone que, para el cumplimiento de los objetivos de la Ley, en materia de transparencia y acceso a la información pública, las dependencias públicas deberán publicar, actualizar y mantener disponible de manera proactiva, a través de medio electrónicos con que cuenten, las obligaciones de transparencias a que se refiere la Ley General, la propio Ley 207 y en general toda aquella de interés público.

En este sentido el artículo 76 establece que la misma Ley, menciona que las páginas electrónicas utilizadas por los sujetos obligados para la difusión de la información pública, deberán observarse en la página de inicio, la cual tendrá un vínculo de acceso fácilmente identificable y accesible a la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), así como una pestaña con el nombre “Transparencia” donde exista información referente a las obligaciones de transparencia.

### **Observación participante**

Para dar seguimiento a la información obtenida en las dos técnicas de recolección de datos empleadas, también es necesario aportar elementos obtenidos desde la experiencia, en este sentido la observación participante es según Taylor y Bogdan (1984) la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el escenario social, ambiente o contexto de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

Esta herramienta es posible debido a que dentro del plan de estudios de la Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas se llevan a cabo estancias profesionales dentro de las organizaciones por un periodo de tres semestres, con el objetivo de profundizar en conceptos y prácticas afines a su campo de desarrollo profesional, así que, debido a esta oportunidad académica con aproximación real al campo de trabajo, es apropiado utilizar la información recogida durante un periodo de 18 meses, ya que esta fue realizada en el mismo instituto que ahora se estudia.



Para la observación participante se hizo uso de la etnografía construida a partir de las subcategorías de análisis desarrolladas en este mismo capítulo, sin dejar de lado aquella información relevante o que pudiera tener elementos importantes para el estudio.

## **Encuesta**

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (García, 1993), por esta razón se hará uso de ella con la finalidad de triangular información obtenida junto a las técnicas anteriores, pero debido a las dimensiones del proyecto esta será de carácter no probabilística pues los resultados no reflejarán la realidad de todas las unidades, los participantes serán seleccionados a través del muestreo por conveniencia, pues el objetivo es relacionar todos los escenarios descubiertos con la información recabada durante el desarrollo de este proyecto.

### **3.6.1 Instrumento**

El instrumento considera la categoría y las subcategorías, definiendo la gestión de la reputación desde la perspectiva de la transparencia, el cual está construido para sistematizar la información obtenida, pues cada una de las técnicas empleadas están relacionadas por la categoría y subcategoría que la conforman, es por esto que su diseño pretende facilitar el análisis de la realidad de la organización.

En este instrumento la entrevista y la encuesta están distribuidas en la misma columna con el objetivo de contrarrestar la realidad de los entrevistados, con la de los participantes de la encuesta, por esa razón existirán elementos que no pueden ser comparados por el tipo de información que se desea obtener, así mismo la columna de la revisión documental está ubicada al frente de estas para reforzar o contradecir la información de los informantes y finalmente la columna de observación detallará aquellos elementos que no pueden ser dados por los participantes, ni los documentos, pero si detectadas por el investigador.

### 3.6.2 Diseño del instrumento

Categoría	Subcategoría	Elementos que conforman la subcategoría	Entrevista	Unidad de revisión	Unidad de observación
			Encuesta		
Reputación	Comportamiento ético y transparencia	Marco Normativo	¿Cuándo ingreso al ITAIGro? ¿Qué actividades realizó para conocer el marco normativo?		
			¿Cuanto tiempo tiene desempeñando el cargo como Titular de la Unidad de Transparencia?		
		Misión y visión	¿Cómo se comunica la misión y visión?, ¿Cómo cree que es percibido el ITAIGro por la ciudadanía?		
			Antes de ser Titular de la Unidad de Transparencia ¿Conoció al ITAIGro?		
	Transparencia	¿Qué actividades realiza contra la corrupción al interior?, ¿Y al exterior?, ¿Existen actividades conjuntas entre el área de comunicación y transparencia?			
	Política de comportamiento	¿Existen políticas de comportamiento para los trabajadores? ¿Qué actividades realiza para que los trabajadores actúen conforme a la política de comportamiento?			
	Compromiso con la calidad de vida	Seguridad laboral	¿Los trabajadores tienen seguro médicos?		
		Acceso a servicios	¿La infraestructura cuenta con las instalaciones de servicios necesarios?		
			En sus visitas al ITAIGro ¿Está satisfecho con las oficinas en las que se le ha recibido?		
	Derechos de los trabajadores	¿Cómo se respetan los derechos de los trabajadores?			
	Relacionamiento	Escucha al ciudadano y al trabajador	¿Cuáles los mecanismos de participación laboral?		
			¿Si tuviera que recibir información oficial del ITAIGro que medio es el adecuado para ti?		
		Trata a las personas por igual	¿Qué medidas utiliza para respetar la diversidad de los trabajadores?		
		Perfil de los funcionarios	¿Cómo evalúa a los trabajadores para ejercer su cargo?		
	¿Está satisfecho con la atención y presentación que hasta ahora le han brindado los trabajadores del ITAIGro?				
	Atención a los ciudadanos	¿Cuáles son los mecanismos y herramientas que los servidores públicos utilizan para resolver los problemas o consultas de los ciudadanos?			
		¿Está satisfecho con el apoyo que recibe por parte de los trabajadores cuando se presentan problemas laborales?			
	Comunicación de gobierno	Planes de desarrollo	¿Cómo comunica a los trabajadores los planes de desarrollo que tiene el ITAIGro?		
		Situación financiera	¿Se publica la situación financiera del ITAIGro?		
		Proyectos y beneficios	¿Cuáles son los medios que utiliza para dar a conocer a los trabajadores y ciudadanos los beneficios de las actividades que desarrolla el ITAIGro?		
¿Está suficientemente informado sobre las actividades que realiza el ITAIGro?					
Cumplimiento de sus objetivos		¿El ITAIGro Cumple todas sus metas y objetivos?			
Canales de comunicación	¿Cuáles son los canales de comunicación para dialogar con el ciudadano y el trabajador?				
	¿De qué manera mide la eficacia de los canales de comunicación?				
	¿Sigue al ITAIGro en algunas de sus redes sociales?				
Innovación	Tecnología	¿Cuenta con la tecnología suficiente para atender las necesidades de los trabajadores y ciudadanos?			
		¿Está satisfecho con el material y herramientas de apoyo con las que le han brindado las capacitaciones/cursos?			
	Empoderamiento ciudadano	¿Cómo enseña al ciudadano a conocer sus derechos?			
		¿Está satisfecho con las capacitaciones/cursos que le ha brindado el ITAIGro?			
Desempeño laboral	¿Cuáles son los incentivos para los trabajadores proactivos?				
Prevención de conflictos	¿Cuáles son los elementos que utiliza para prevenir los conflictos?				

Tabla 6: Título: Diseño del instrumento: Fuente: Elaboración Propia.

### **3.8 Validación del instrumento**

La validación de instrumento se realizó a partir de la validación de constructo a partir del criterio de expertos, donde cada uno analizó y expuso recomendaciones para la correcta aplicación del mismo, en este sentido se consideraron lo siguientes expertos: Mtra. Aurora Reyes Galván (Asesora de tesis), Dra. Margarita Alonso (Experta en metodología de la investigación) y Mtra. Elizabeth Patrón Osorio (Experta en transparencia y sistemas anticorrupción).

### **3.7 Muestra**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la muestra es un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Para efectos de este trabajo se realizará un muestreo teórico, denominado muestreo intencionado. Salamanca y Crespo (2007) señalan que una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, es posible basándonos en las necesidades de información.

En las técnicas de recolección de datos del estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica. Así, el objetivo de la muestra es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría aplicada. Por esa razón se decidió estudiar organizaciones públicas del estado de Guerrero, con características muy especiales pero que se pueden replicar en otros casos, esto debido a su naturaleza jurídica, también en relación a la transparencia, reputación y la forma que son gestionados; es así que el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Guerrero (ITAIGro), será nuestra organización a estudiar, esto debido a que es el órgano encargado de evaluar la transparencia de todas las dependencias públicas del estado de Guerrero.

La muestra de las entrevistas se diseñó con base en el organigrama del ITAIGro, ya que se determinaron a las personas clave de las dos áreas a analizar,

las cuales son: Gestión de la reputación desde la transparencia y la comunicación, por lo tanto de acuerdo al organigrama, estas serán:

- Unidad de Transparencia. Hombre: Director de la Unidad de Transparencia. 5 años de antigüedad. Licenciado en Sociología.
- Dirección de comunicación Social. Hombre: Director de Comunicación Social. 3 años de antigüedad. Licenciado en Ciencias de la comunicación.

Por otro lado, el corpus para la revisión documental estuvo definido por lo establecido en el Artículo 22 de la Ley Número 207 de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Guerrero, referente a la publicación de la información en la pestaña de “Transparencia” de la página web y la Plataforma Nacional de Transparencia de la organización.

Por otro lado, la observación participante estuvo definida por la interacción entre el investigador y los participantes de las entrevistas y encuestas en los diferentes escenarios que se suscitaron dentro de las actividades realizadas como parte de la estancia profesional.

La encuesta por su lado, se construyó con una muestra no probabilística y por selección por conveniencia ya que los participantes solamente fueron consultados con el objetivo de verificar la información recaba con las técnicas anteriores, por lo que este tipo de diseño es el conveniente para el desarrollo de este proyecto, utilizando un total de 97 participaciones, las cuales fueron las organizaciones públicas que trabajan de forma conjunta con el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Guerrero.

Este instrumento fue compartido en entre los grupos de WhatsApp de las dependencias con la indicación de que no era obligatorio responderlo, pero su participación sería fundamental para el mejoramiento de los servicios y relaciones interinstitucionales, por lo que las respuestas eran totalmente anónimas.

Los casos elegidos satisfacen el criterio de selección, por consiguiente, basados en la revisión de la teoría, los casos que conforman la muestra en esta investigación

cualitativa integran los criterios de selección establecidos por el investigador de manera conveniente.

### **3.8 Procesamiento**

Se realizó el procesamiento de datos por medio de la codificación de las respuestas obtenidas a través de la transcripción de cada una de las entrevistas, revisión documental, observación participante y la encuesta en un procesador de textos, y el aplicador de cuestionario de google drive, además se tabuló de acuerdo a la categoría y subcategorías planteadas en este capítulo, junto a los ítems aplicados.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados de los datos obtenidos tras la aplicación de las entrevistas, la revisión documental, la observación participante y las encuestas aplicadas. Para mayor claridad de la muestra, cuando se exponen los datos de los actores, estos se han tratado de dos formas: “TUT” para hacer referencia a las respuestas dadas por el Titular de la Unidad de Transparencia, mientras que, por otro lado, se presenta al “DCS” como Director de Comunicación social.

Para la exposición de resultados se sigue el orden establecido en la tabulación de las subcategorías mostradas en el capítulo anterior. En primer lugar, recogeremos los datos obtenidos en la subcategoría “Comportamiento ético y transparencia”, después “Compromiso con la calidad de vida”, continuando con el “Relacionamiento”, para dar paso a la “Comunicación con el gobierno” y finalmente la “Innovación”. Por último, se analizan los datos con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación central de este proyecto, sobre ¿Cómo se gestiona la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social en las organizaciones gubernamentales de Guerrero?

#### **4.1 Comportamiento ético y transparencia**

Esta variable consideró cuatro elementos para analizar el cumplimiento de las normas y leyes que permiten la regulación de las funciones y obligaciones de la organización, como lo son el “ Marco normativo” para analizar el conocimiento que tienen nuestros sujetos de estudio sobre la normatividad que rige al instituto, la difusión de la “Misión y Visión” para estudiar si los participantes conocen con claridad hacia dónde pretenden llegar como organización pública, “Transparencia” partiendo del supuesto que se obtuvo de los estudios de la percepción de la confianza y corrupción del país y el Estado de Guerrero, considerando el contexto en el que se vive actualmente donde existe una enorme preocupación por la forma en que se combate la corrupción al interior y exterior de las organizaciones y finalmente se abordó la “Política de comportamiento” para relacionar los valores de los entrevistados en la gestión de su comportamiento cotidiano dentro de la organización.

Los elementos estudiados nos aproximan a un escenario donde podemos observar que los servidores públicos que ingresan a esta organización no cuentan con un curso de introducción al marco normativo, es decir, no tienen una capacitación, ni una orientación sobre la esencia jurídica del Instituto, *“De hecho solamente hubo un previo a mi entrada pues algunos ejercicios solamente de elaboración de la síntesis pero en sí no hubo ese conocimiento del marco normativo del ITAIGro, sólo fui conociendo conforme la marcha y cómo se fueron dando los eventos que se realizan ahí” (DCS)*, esto también se ve reflejado en las pocas acciones establecidas en la difusión de la misión y visión del órgano garante donde se demostró que estas solo son consultadas en situaciones de emergencia, *“a veces llegaban personas como te decía que muchos desconocen, se dedicaban a sus áreas y en su trabajo, cada área lo suyo entonces, a veces llegan personas y pues se veía mal que nosotros mismos no conociéramos hacia dónde va el instituto, de que se encarga y qué es lo que quería lograr a futuro” (TUT)*, por lo tanto son conscientes que esta situación, donde los servidores públicos desconocen los elementos que le dan sentido a la organización, se percibe en el poco conocimiento que tiene la ciudadanía en general sobre el ITAIGro, además el 56.7% de los encuestados respondió que no conocían al ITAIGro antes de ser nombrados como titulares de las unidades de transparencias de las dependencias públicas, caso que se pudo comprobar en la revisión documental, ya que si bien existe un manual de organización, este está desactualizado y además no es estudiado con los empleados de nuevo ingreso en la organización, dato obtenido a partir de la observación participante.

Las organizaciones vistas desde la Nueva Teoría Estratégica, son una estructura que busca sistematizar los recursos de una sociedad, ya que su funcionamiento está determinado por el establecimiento de métodos y aplicaciones de técnicas que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades (Lourdes Much, 2006) por lo tanto se debe comprender que la organización tiene elementos ligados a la separación de tareas para su funcionamiento, sin embargo esta división está orientada a cumplir los objetivos de las instituciones, es decir no se rigen por ellas mismas, es por ello que todas las áreas deben enfocar sus actividades a ese cumplimiento tomando en cuenta el conocimiento que tienen



sobre la misión, visión, metas y objetivos de las instituciones a las que pertenecen, ya que estos son el eje central de su existencia.

Por otro lado, en el rubro de la transparencia se pudo obtener que el instituto pretende actuar de modo transparente para que el servidor público y ciudadano tengan claridad sobre los procesos de los que se encarga, sin embargo no existe una acción coordinada para la distribución de la información al interior y exterior, pues se mencionó por parte del “DCS” que *“a veces en los canales de comunicación hay, digamos, ruido por así llamarlo y ciertas fugas de información, no quiere decir esto que con ello haya corrupción sino que a veces se mal entiende o se malinterprete esta información, es captada de diferente forma”*, en este sentido se contrarrestar la realidad obtenida en la revisión de la página web, donde el instituto tiene toda la información que la Ley Número 207 exige tener publicada para considerar una institución transparente, pero también se precisó que la ciudadanía tiene confusiones sobre la funciones del órgano garante, a la vez que no creen estar suficientemente informados de las actividades que realiza, lo que genera un espectro de incertidumbre al momento de acudir a él para la solución de un conflicto, es por esta razón que el instituto ha buscado la manera de no crear escenarios que propician los actos de corrupción, el “TUT” comentó que siempre se ha buscado orientar a todo aquel ciudadano que acude al Instituto, para generar interés y conocimiento sobre las funciones que se les fueron otorgadas por ley, así como de los mecanismos de los que se vale. También se hizo mención de que uno de los aspectos más importantes y que impiden la expansión de las acciones es el presupuesto otorgado en cada ejercicio fiscal, ya que en su mayoría se aplica al pago de salarios y prestaciones de los propios trabajadores, lo que provoca que exista poca aplicabilidad a programas de acciones internos y externos.

Las acciones enfocadas a garantizar el derecho de acceso a la información pública y combate a la corrupción, se pueden entender con la claridad en la buena opinión y el buen obrar de los servidores públicos como principios de la transparencia, ya que tiene una gama de términos íntimamente ligados con las ideas de ética, claridad, moral pública, honestidad, exposición e información, más aún cuando el responsable directo es el funcionario público (Galvasali, 2001). Sin

embargo, el hacer burocrático en México, se ha caracterizado por la presencia de grandes, carentes y complicados trámites que sumado al desconocimiento que los servidores públicos pueden llegar a tener sobre sus propias instituciones de trabajo, provocan que no existe una cultura de la transparencia, y con esta ausencia se generan acciones negativas que repercuten en el comportamiento de las instituciones, que también se puede entender como una falta de vocación de los servidores públicos, ya que el intercambio administrativo, dada la carga de facultades y su discrecionalidad pueden ocasionar que existan los actos de corrupción, pues no existe un sentido de pertenencia institucional.

Referente a las políticas de comportamiento se demostró que existen pocas actividades que fomentan el comportamiento adecuado de los trabajadores hacia ellos mismos y con la ciudadanía, aunque sí se han dado cursos y talleres para tener un mejor comportamiento por parte de instituciones especializadas en diversos temas como equidad de género y derechos humanos, no se ha priorizado en atender esto con regularidad, ya que incluso cuentan con un reglamento interno que establece las políticas de comportamiento, pero este a pesar de estar disponible de forma física y digital, no ha sido difundido en su totalidad entre los servidores públicos, ya que se actúa a partir del supuesto de que deben atender con respeto a todos los ciudadanos.

Con lo anterior, podemos observar que una de las problemáticas centrales ante la falta de gestión del conocimiento de la información, la comunicación y la transparencia en las organizaciones en general afecta negativamente el interior de las mismas, pues limita su buen funcionamiento, mientras que, al exterior, impide el logro eficiente de sus bienes internos; es decir, repercute en aquello que da razón de ser a la organización.

Por otro lado, se puntualizó que la organización tiene pocas actividades conjuntas o coordinadas entre el área de Comunicación Social y la Unidad de Transparencia, ya que si bien la primera tiene mayor flexibilidad para interactuar con las diferentes áreas del Instituto, la segunda tiene un margen menor ya que no tiene los mecanismos de difusión con los que cuenta la Dirección de Comunicación Social, sin embargo se reconoce que se deben y pueden desarrollar actividades en

conjunto, incluso con la Dirección de Promoción y Capacitación, pero que debido al poco presupuesto y personal con el que se cuenta, se prefiere dar prioridad a otras acciones, *“Promoción y Capacitación, Dirección de Comunicación Social y la Unidad de Transparencia, pero para esto tendría yo que tener un poco más de las atribuciones, que sí están internamente pero no se están realizando por su falta de presupuesto y de alguna manera ideal sería que estuviéramos en los tres porque a veces consideró que la de comunicación social tiene la manera de hacer toda esta difusión” (TUT).*

Para reflexionar lo anterior, se retoma la perspectiva de Comunicación Estratégica, como la construcción del camino de las nuevas formas de pensar la comunicación, desde el proceso de la estrategia, ya que este se propone desde las corrientes sociales y la interacción social, es decir, el proceso de comunicación está dado por las formas de relacionarse en sociedad, la misión, las metas y los objetivos que se desean alcanzar, y es exactamente esta nueva visión, la que expande las acciones del hacer comunicativo ya que la comunicación estrategia ha de tener la visión del sistema como un todo, así como la importancia que ha de dar a las conexiones entre los diferentes involucrados (Alberto Pérez, 2001). En este sentido es necesario apuntar que en el ITAIGro hay una escasa coordinación integradora entre las acciones comunicativas de la dirección de comunicación social con las demás áreas de la organización, ya que su ejercicio no se hace desde la perspectiva de la transparencia, aunque los valores como honestidad y responsabilidad son los que permean en la normatividad de los organismos públicos, estos son vistos más como un atributo de comportamiento administrativo, que de ética y compromiso social.

#### **4.1.2 Compromiso con la calidad de vida**

El análisis de esta subcategoría se efectúa con base a tres elementos que ayudan a entender el bienestar que la organización pretende percibir como resultado de las acciones que emplea en su funcionamiento y comportamiento, ya que para entender la importancia que este aspecto tiene en la construcción de reputación es necesario estudiar la “seguridad laboral” para comprender el respaldo que el servidor público percibe de la organización donde trabaja, el “acceso a servicios” como compromiso

que se tiene para garantizar áreas de trabajo adecuadas y eficientes para el desempeño laboral, así como los “derechos de los trabajadores” para comprender el respeto a sus garantías individuales como servidor público y ciudadano.

En este sentido se expone que los servidores públicos que forman parte del instituto no cuentan con ningún tipo de seguridad social, así como tampoco de instalaciones adecuadas para desarrollar sus actividades institucionales, *“pues no contamos con la seguridad social y si se siente difícil la situación, porque uno tiene que ir acomodando su ingreso para poder tener o estar listo a las emergencias”* (TUT). También se observó que en estos aparecen conceptos como la insuficiencia del presupuesto asignado anualmente y el poco personal con el que se cuenta y resulta insuficiente para las nuevas atribuciones establecidas en la Ley No. 207 de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Guerrero. En estos elementos están concentradas las expectativas que tienen los trabajadores hacia al desempeño de las organizaciones gubernamentales, y, por ende, gran parte de los elementos de gestión que incidirán en la percepción y valoración de su gestión, ya que servir a sus grupos de interés y promover la prosperidad general son planteamientos que implican ante todo actuar en función de su calidad de vida, siendo así que hacia el exterior solo el 36.1% de los titulares de las unidades de transparencia que participaron en la encuesta mencionaron estar muy satisfecho con las instalaciones del instituto.

En esta reflexión se puede decir que el organismo gubernamental está ante todo para cumplir las garantías de sus grupos de interés que habitualmente 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 por parte de las instituciones se generará un impacto favorable en la calidad de vida (Caicedo Pardo, Germán, Arana Flórez, R., 2013). Pero en esta situación podemos observar que se evidencia la poca convicción que existe para garantizar los derechos que inciden en el bienestar de los servidores públicos y ciudadanos.

Por otro lado, atendiendo a esta falta de seguridad social, el instituto ha mostrado flexibilidad para que los trabajadores busquen en la medida de lo posible, atender las necesidades y problemáticas que presentan mientras se encuentran en

horario laboral *“en ese sentido hay flexibilidad por parte de los comisionados porque permiten la salida de los trabajadores cuando menos una media hora” (DCS)*, este ejercicio de comunicación directa entre jefes y empleados para la solicitud de permisos o excepciones es lo que Fernández Collado (2012) define como Administración de Recursos Simbólicos, pues son elementos susceptibles que ayudan a reforzar los valores que la organización ha establecido para orientar la decisión y la acción de sus integrantes. Algunos de estos elementos actúan sobre el plano lógico y racional, y otros sobre la intuición y la emoción. En este sentido, podemos entender que la parte esencial de esta situación está ligada con el conocimiento de las organizaciones, con lo que hacen y cómo lo hacen.

Sin embargo esas acciones son insuficientes para atender la problemática real sobre la ausencia de la seguridad social, ya que toman dimensiones en dos sentidos, el primero tiene que ver con la gestión de los permisos porque se realizan bajo premisas que no son prioritarias o no se justifican a la luz de las necesidades de la organización, sino que son para un compromiso personal, y es aquí donde encontramos la segunda dimensión, porque entonces no son acciones que se ejecuten con parámetros de calidad y en función de las actividades institucionales, lo que provoca la ausencia del servidor público que debe estar disponible para atender a los ciudadanos y a la propia institución, afectando directamente a su productividad y la experiencia del ciudadano con la institución.

Por tanto, podemos percatarnos que en este apartado el desencadenamiento de prácticas originadas por la ausencia de la seguridad social, están relacionadas con la percepción que se tenga de la capacidad de atender las necesidades de los grupos de interés y del comportamiento de las organizaciones, sobre la eficiencia de responder al interés general antes que, al particular. Es así que podemos entender que para una buena gestión de la reputación es necesario atender el reconocimiento de su comportamiento institucional y la expresión de su identidad. Es decir, la reputación del instituto se acentúa en la identidad y la experiencia que los grupos de interés construyeron en el tiempo de interacción (estado-ciudadanía), por lo que es necesaria tener una actitud proactiva por parte de la organización (Villafañe, 2004).

### 4.1.3 Relacionamiento

El estudio de esta subcategoría se aborda desde la visión de la disponibilidad y eficacia de los organismos gubernamentales para generar el diálogo y su capacidad de escucha ante sus grupos de interés internos y externos, como una forma de proveer beneficios al otro simplemente porque están priorizando su bienestar, es necesario mencionar que esta subcategoría está ligada profundamente con el compromiso con la calidad de vida, ya que ambas están buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, pero la primera desde la visión normativa y la segunda desde el accionar comunicativo, es con ello que se analizan los canales de comunicación que se emplean para los procesos de toma de decisiones, las medidas que utiliza para respetar la diversidad y necesidades de los trabajadores y para tratar a todos por igual, así como el perfil de los servidores públicos para utilizar los mecanismos y herramientas que fueron creados para resolver los problemas o consultas de los ciudadanos.

En esta lógica se puede apreciar que existe una relación directa entre el insuficiente presupuesto asignado y la capacidad para atender las necesidades de relacionamiento del instituto, ya que muchas de estas son realizadas a través de canales no oficiales *“el instituto está dividido en ponencias, cada comisionado tiene su equipo de trabajo, hay comunicación directa porque en este caso son tres pisos, se tiene que acceder a cada uno de los pisos para entregar esa interacción porque no contamos con interfon para una comunicación más fluida” (DCS)*, sin embargo se ha priorizado el uso de otros medios apoyados por las nuevas tecnologías de la información y comunicación, como lo son el correo electrónico institucional y grupos de whatsapp, para brindar una uniformidad en los mensajes al interior.

Por otro lado, como mecanismo de comunicación entre instituto y ciudadanía, se da mayor uso a la red social Facebook del órgano garante por el acercamiento que puede tener con los usuarios, sin embargo y a pesar de que puede utilizarse recurso público para la difusión pública de los mensajes institucionales, el ITAIGro ha preferido el uso de esta herramienta sin ningún tipo de inversión económica, *“la difusión cuesta, pero ahorita hay una difusión, que ahorita está llegando muy lejos*

*y que no tiene costo, que es la de redes sociales que es en la que nos hemos estado enfocando en el instituto o las áreas” (TUT).*

En este sentido es que se puede emplear lo propuesto por Luoma-aho (2007) refiriéndose a la reputación del sector público, como una constante exposición informativa que se ha ido formando a lo largo del tiempo como resultado de la dinámica entre mensaje de la institución pública, medios de comunicación y ciudadanos. Lo que deja de manifiesto que no hay una coordinación de los canales oficiales de comunicación con una estrategia que incremente la capacidad para comunicar la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, así como el respeto y formación hacia las diferentes problemáticas sociales.

Otro aspecto que se analizó fue el de las evaluaciones al desempeño de los trabajadores frente a la capacidad de atender asuntos de los ciudadanos que acuden al instituto de forma virtual o física para resolver problemas, desde la perspectiva de tratar a todos por igual, obteniendo así información que refleja que el instituto ha buscado la integridad de sus servidores públicos, fomentando capacitaciones sobre equidad de género y derechos humanos, al interior, pero al exterior, con la ciudadanía, pretende hacerlo desde las redes sociales *“entonces todo lo que se pueda lo seguimos en redes sociales el día naranja que es otra vez lo mismo de la mujer y algunos aniversarios de los movimientos que existen sobre género y sobre la diversidad, entonces se ha deseado estar actualizados con esos movimientos y apoyarlos porque tienen su razón de ser” (TUT)*, esto con el fin de priorizar el respeto a los interés de la ciudadanía tanto de forma general como particular considerando a los grupos vulnerables, sin embargo el 83.5% de los encuestados mencionó que preferirían ser informados a través del correo electrónico institucional, hecho que demuestra el desconocimiento sobre las necesidades de sus grupos de interés.

Elizalde (1999) menciona que la reputación desde el sector público, tiene relación con la capacidad de respuesta del Estado frente a las problemáticas que sus grupos de interés tienen, y esto apunta directamente a la responsabilidad social del mismo, De la Cuesta y Valor (2003), apunta que esta perspectiva, otorga a la responsabilidad social de las organizaciones obligaciones y compromisos, legales,

éticos, nacionales e internacionales, al interior y exterior de las organizaciones, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de derechos humanos, en este caso, el instituto ha creado múltiples mecanismos y herramientas que ayudan al servidor público a acercarse al ciudadano, y viceversa, a modo de garantizar su derecho de acceso a la información pública y rendición de cuentas. La atención y capacitación a la ciudadanía, puede ejecutarse por medio de la página web, correo electrónico, Plataforma Nacional de Transparencia, oficio, cursos y talleres presenciales, virtuales y vía telefónica; Sin embargo no existe una evaluación al desempeño y utilización de estas herramientas y mecanismos por parte del servidor público *“cada comisionado tiene su equipo de trabajo y en ese sentido pues cada quien maneja a su gente no hay un sistema evaluativo a nivel general que pueda medir el desempeño de los trabajadores”* por lo que su eficiencia o áreas de oportunidad de mejora no están detectadas.

La ausencia de un sistema evaluativo al desempeño laboral, así como del uso de las herramientas y mecanismos de los que se valen las instituciones para garantizar servicios y bienes de calidad al ciudadano, debilitan el desempeño gubernamental y amenazan la consolidación y la estabilidad de las instituciones democráticas (Transparencia Mexicana, 2000), y en cambio estas apuntan hacia la creación de una reputación desfavorable, lo que provoca altos costos económicos que se traducen en la ineficiencia e ineficacia de las políticas públicas, del mismo modo que el presupuesto asignado no es aprovechado eficientemente, por otro lado existe una pérdida de oportunidades de desarrollo de la población y finalmente, la ciudadanía, al igual que los organismos privados y las instituciones públicas, ven limitado su acceso a una mejor oferta de bienes y servicios públicos y deben cargar con los costos adicionales que generan las prácticas de corrupción.

Con lo anterior, es imprescindible apuntar que el instituto no está generando acciones que midan la eficiencia de las estrategias para fomentar la cultura de la transparencia desde la responsabilidad social y sobre todo que ayuden a los servidores públicos y ciudadanos a ejercer su derecho de acceso a la información,



como generador de escenarios que propicien un ejercicio de fortalecimiento de la confianza entre los grupos de interés y las instituciones gubernamentales.

#### **4.1.4 Comunicación con el gobierno**

El análisis de esta subcategoría permite inferir lo que sucede en las anteriores, ya que una parte del proceso de construcción de la reputación está basada en la capacidad comunicativa de las entidades gubernamentales. Sin embargo, en medio de todas esas intenciones, influye también el interés que tiene la institución por crear mensajes que ayuden a informar al ciudadano como modo de actuar transparente, buscando descifrar y generar el interés en el ciudadano promedio por conocer las acciones y programas gubernamentales.

Para este estudio es necesario conocer la manera en la que el instituto comunica y gestiona su plan de desarrollo y la situación financiera que vive, así como los medios que utiliza para dar a conocer a los trabajadores y ciudadanos los beneficios de las actividades que desarrolla, con la finalidad de proveer información de utilidad para la ciudadanía en general, considerando el cumplimiento de sus temas y objetivos y los canales de comunicación que utiliza para informar a los ciudadanos y servidores públicos.

Es así que el resultado de las entrevistas arroja que no han existido cambios significativos en la forma que se desarrollan los planes de trabajo con los que se rige el instituto *“el plan ha sido el mismo ha sufrido muy pocas variaciones en modo de trabajo ha sido prácticamente el mismo salvo algunas situaciones que pudieran proponer incluso los comisionados incluso para el mejor desempeño pero es muy poco éxito, no habido cambios en ese sentido y solamente se va ajustando y actualizando la información conforme se va dando pero no habido los cambios sustanciales”* (DCS), es así que al abordar su construcción todas las áreas lo consolidan de acuerdo a sus necesidades y capacidad presupuestal, por lo que se deja de lado el objetivo institucional como principio de acción, a su vez este plan está disponible de forma física y digital para todos los servidores públicos y ciudadanos, sin embargo no se desarrollan estrategias para comunicarlo al interior y exterior del instituto, y de acuerdo a la forma en que se realiza, las áreas trabajan

de manera individual pues no parten del objetivo institucional, sino desde las necesidades particulares del área. Por otro lado, existe una obligatoriedad normativa que exige al instituto la rendición de cuentas de la situación financiera que igualmente está disponible de forma física y virtual, y esta también presenta la misma situación de poca difusión por parte de la organización.

Los elementos analizados, son mecanismos que ayudan a direccionar el comportamiento y percepción de la organización ante sus grupos de interés, estos ayudan a la construcción de organizaciones más confiables y por tanto con mejor reputación, pues un mayor ejercicio de la rendición de cuentas previene y repara la corrupción (Gaventa & McGee, 2013). Por esta razón es que es fundamental su gestión, pues las organizaciones pueden generar confianza, y de ese modo se legitimen ante la sociedad y se crean las condiciones necesarias para que exista la credibilidad, pero esto únicamente puede ser posible cuando la transparencia se convierte en el eje central que structure su comunicación pues su buen funcionamiento se traducirá en mejores escenarios entre las mismas organizaciones y la sociedad.

Por otro lado, se expuso que, a pesar de contar con múltiples canales y mecanismos de comunicación, no existen acciones concretas que busquen comunicar los beneficios del cumplimiento de las metas y objetivos de las áreas y del propio instituto. Cada área de manera aislada hace uso de las diferentes herramientas con las que cuentan para gestionar su información, *“como tenemos el área de comunicación y de promoción realmente no me ha tocado mucho esa parte de la difusión”* (TUT), es decir, no existe una visión integradora de las acciones que se pueden desarrollar en equipo, pues aunque la dirección de comunicación social sea la encargada de la difusión institucional, esta puede nutrirse de todas las demás áreas, ya que sus actividades son propiamente en beneficio y progreso institucional, aunque no directamente al objetivo principal de la organización, por lo tanto es preciso puntualizar que no hay una coherencia entre lo que se pretende lograr y la forma en que se comunican los beneficios de los logros alcanzados, pues en este sentido, el 39.2% de los titulares de las unidades de transparencia probaron estar medianamente informados sobre las actividades que el instituto realiza, acción que

confirma la falta de estrategias de comunicación para potencializar y gestionar los elementos que construyen la reputación.

El acto de comunicar no está separado de la gestión gubernamental ya que es una responsabilidad que tiene que ser asumida constantemente, considerando la forma en que la institución y sus trabajadores de todos los niveles jerárquicos, se relacionen y comuniquen con sus grupos de interés. La buena gestión de la comunicación se traducirá en soluciones a problemas que se puedan presentar en las actividades que las instituciones pretendan desarrollar o ya hayan desarrollado y deseen mejorar, como elaborar un plan de trabajo 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 Pardo, Germán, Arana Flórez, R., 2004). En este sentido, 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 que se asigna a las instituciones, demostrando además plena coherencia entre lo que realiza, su gestión, beneficios obtenidos y lo que finalmente ejecutaron de acuerdo a su plan de desarrollo.

Es así que también se debe considerar el método que se utiliza para medir el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales de cada área, los cuales se ven reflejados en los informes anuales entregados al Congreso del Estado de Guerrero, *“se cumplen las metas, no te podría decir de todas las áreas porque al final del año cada área concentra digamos sus objetivos de acuerdo al plan de desarrollo y eso es lo que al final de cuentas sale a la luz, pero en sí hay cumplimiento porque se tiene una calendarización de las actividades y cada una se va cumpliendo de acuerdo a la fecha establecida”* (DCS), dichas actividades se van monitoreando mes con mes con la entrega de informes de actividades de cada área, así como de los avances y logros de las metas establecidas al inicio de cada ejercicio fiscal, pero debido a que, como se menciona anteriormente, el plan de desarrollo no presenta actualizaciones significativas, el cumplimiento de las metas

y objetivos no presenta variables sustanciales sobre los logros institucionales, sumando a la poca estratificación de la difusión dentro y fuera de la organización.

Es notable detectar que dentro de los diversos mecanismos y herramientas con los que cuenta el instituto para comunicarse con los ciudadanos y los propios servidores públicos, no exista una estrategia que logre hacerlos más eficientes, esto como consecuencia de la separación de funciones y aislamiento por parte de las áreas para cumplir el objetivo institucional, ya que si bien los múltiples medios de los que se vale para garantizar el derecho de acceso a la información pública pueden ser utilizados por todos, estos no son gestionados como aspectos de impacto social, o de interés público, ya que su utilización dentro de la organización se hace desde una visión puramente administrativa, o sea que, la separación de funciones es útil para el desarrollo de las actividades institucionales, como sistema, pero este sistema no considera su interacción social como eje de acción, en el cual la gestión de la comunicación desde la perspectiva de la transparencia puede intervenir.

Del Hierro (2014) nos menciona que la transparencia en el sector público, debe observarse como exigencia de publicidad de la manera en que actúan los organismos gubernamentales, es decir, se convierte en una variante del principio democrático sobre el que se funde la legitimidad del ejercicio del poder y su otorgamiento por parte de la ciudadanía, pero esta situación también se responderá con el reconocimiento del derecho de acceso a la información pública que los ciudadanos deben tener a manera de herramienta para informarse y para vigilar a sus servidores públicos. De tal forma, que la transparencia desde la visión pública está dirigida hacia una estrategia integradora y sistémica para fortalecer los atributos legitimadores de nuestra democracia, los cuales se pueden apreciar desde el cumplimiento con la obligatoriedad normativa en la rendición de cuentas y el modo en que se comunican, en este aspecto es que se vuelve fundamental establecer mecanismo eficientes de evaluación al cumplimiento de las metas y objetivos que se establecen las instituciones, porque de ellos dependerá la comunicación y la credibilidad que los ciudadanos construyan de estas, pues la coherencia de lo que

se pretende realizar, lo que se lograr y lo que se comunica son los elementos necesarios para contribuir a la creación de la reputación.

#### **4.1.5 Innovación**

El propósito de esta subcategoría es conocer si los organismos gubernamentales ofrecen alternativas novedosas para enfrentar los requerimientos ciudadanos o de necesidades de la gestión de sus funciones, los cuales implican elementos como el uso de la tecnología para brindar a los servidores públicos y ciudadanos, productos o servicios de fácil acceso o que respondan a la necesidades de los mismos, debido a que dentro de los organismos gubernamentales la administración está orientada a una burocracia del papeleo y procesos rigurosos invadidos por una normatividad complicada pero actualmente es elemental explorar nuevas y eficientes fuentes de ingreso, acercarse más al ciudadano, de reducir costos de funcionamiento mientras se busca hacer eficientes los procesos. Para dar profundidad al análisis se plantean elementos que constituyen la construcción de la innovación, es así que se estudian las estrategias para empoderar al ciudadano y conocer sus derechos, los incentivos que existen para los servidores públicos por activos y la capacidad para prevenir los conflictos en escenarios futuros de la institución.

Con lo anterior se reconoció por parte de la DCS que *“desafortunadamente hace falta mucho equipo, hace falta mucho personal porque son aproximadamente entre 38 y 40 trabajadores los que hay para atender a más de 200 sujetos obligados, a parte la ruta de ciudadanas que existen hace que haga falta personal, equipo tecnológico computadoras, en fin para poder hacer un desempeño mucho mejor del instituto”*, es así que, los datos exponen la insuficiente capacidad de ofrecer atención de calidad a los ciudadanos y a los propios servidores públicos, que de hecho ya presentan deficiencias en la infraestructura estudiada anteriormente, aspecto que se puede observar en las respuestas dadas por los resultados de la encuesta donde el 37.1% de los participantes mencionaron estar medianamente insatisfechos con el material y herramientas que el instituto les provee para llevar a cabo sus funciones, capacitaciones o resolver problemas laborales. A su vez esto se ve reflejado en los procedimientos administrativos que se realizan, ya que muchos de ellos se gestionan desde el uso de las nuevas tecnologías de la información y

comunicación, como lo son la página web institucional y la Plataforma Nacional de Transparencia, que a pesar de estar en vigencia, el instituto no cuenta con el equipo, material y personal necesario para hacer eficientes estos procesos de entrega y recepción de información, *“Poco a poco se ha ido adquiriendo el equipo, pero reconozco que he me hace falta más, y sobre todo apoyo de más personal”*, (TUT).

El uso de la tecnología en las instituciones gubernamentales, son esenciales para facilitar el servicio a los ciudadanos, agilizar los trámites y propone una forma distinta generar más ingresos que gastos institucionales. Además, el uso de la tecnología reduce la interacción entre ciudadanos y servidores públicos y este margen de separación de relaciones burocráticos permite que los actos de corrupción tengan un escenario de acción menor o al menos más vigilado, ya que según Elliot (2017) los puntos de contactos llegan a generar el tráfico de influencia y con ello las redes de corrupción. Por esta razón, en el ejercicio de la transparencia es fundamental el uso de la tecnología como una fuente que garantiza el derecho de acceso a la información pública al brindar al ciudadano mayores facilidades de aplicación y uso de sus garantías individuales, y por otro, impide la discrecionalidad del funcionario y la tentación de ser sobornado para ser beneficiado o beneficiar (OCDE,2009).

Continuando con este análisis nos encontramos con la gestión del empoderamiento ciudadano como una forma de enseñar a conocer y ejercer sus derechos a partir de acciones públicas que involucran a distintas áreas del instituto, *“En Las Plazas públicas se lleva este conocimiento durante las campañas públicas ha existido el acercamiento ciudadano para preguntar ¿Qué es el ITAIGro y que hace el ITAIGro?”* (DCS), por otro lado, el TUT, mencionó que *“el programa de radio, en el área comunicación, es el encargado de dirigirlo y también busca acercarse a la población a través de las redes sociales buscamos también acercarnos a ellos”* pero estas se han visto afectadas nuevamente por el presupuesto que se le asigna al órgano garante, el poco personal con el que se cuenta así como de equipo de cómputo, *“precisamente la falta de computadoras y de personal para la atención del ciudadano y pues se hace lo que se puede al margen de presupuesto que no permite hacer salidas a municipios, sobretodo lejanos como en Tierra Caliente, la Montaña,*

*las Costa, donde no se ha podido estabilizar ese tipo de actividades y en cambio se han hecho en lugares cercanos” (DCS), a pesar de que el ITAIGro y la Ley No. 207 de Transparencia, Acceso a la Información Pública del Estado de Guerrero, exigen que todas las instituciones gubernamentales de la entidad tengan un equipo de cómputo a disposición de los ciudadanos, esto se imposibilita por la incapacidad financiera de cada organización, caso que se ve reflejado en el 35.1% de titulares de las unidades de transparencia que están medianamente insatisfechos con las capacitaciones que el instituto les brinda, sin embargo, nuevamente se expuso que dentro de estas actividades a pesar de tratar de involucrar a todas las áreas de instituto, la Unidad de Transparencia tiene poca participación en las actividades de difusión institucional, “nunca he asistido como invitado a programa de radio se les invita a los comisionados para que expliquen los procedimientos y teorías que uno tiene que hacer quién lo tiene que decir pues que lo hace el titular de la unidad de transparencia pero en este caso se invitado a los comisionados porque ellos también dominan esta parte” (TUT).*

Esta parte del estudio nos permite ligar estos elementos de la reputación gubernamental y la gestión de la transparencia como responsabilidad social, pues Baraibar y Luna (2012) proponen que hay una transparencia, que es entendida como un vehículo para disminuir las diferencias informativas entre organizaciones y grupos de interés, debido a que, desde lo público, la transparencia busca satisfacer la demanda de información de la ciudadanía y las instituciones gubernamentales buscan el empoderamiento a través de la garantía del derecho de acceso a la información pública. Pero en este margen de acción se ha evidenciado que la falta de estrategias que tengan como objetivo de volver eficientes los procesos de difusión y procesos administrativos, dada la falta de personal, presupuesto y equipo tecnológico, hacen que exista que el ciudadano no conozca las funciones del instituto y en consecuencia conocer sus derechos y los mecanismos para ejercerlos, por lo que hay una necesidad de fortalecer las estrategias de empoderamiento ciudadano en materia de transparencia.

En la indagación de estos elementos, también se buscó conocer los incentivos que los servidores públicos pueden llegar a tener a modo de potencializar

actividades pro activas, pero los datos obtenidos apuntan que , si bien existen bonos y prestaciones de Ley, como prima vacacional, aguinaldo, caja de ahorro y bono de puntualidad, en el instituto no se premia a los servidores pro activos, es decir no se generan acciones laborales que exploten el potencial del trabajador, *“hay algunas prestaciones que uno tiene están los bonos, la puntualidad, a la productividad se le dice como que no cumpla con las tareas que se tienen encomendadas al interior del instituto pero precisamente por lo limitado el mismo la dependencia pues no permite una mayor apoyo” (DCS)*, estas actividades están condensadas también al sentido de pertenencia, ya que como se ha visto en el análisis de los elementos anteriores, no se involucra al trabajador en la gestión y conocimiento de la normatividad laboral, la cual, sólo se va aprendiendo a través de la práctica laboral, lo que comprende el compromiso que se construye por y en la institución.

A partir de los datos obtenidos, es posible argumentar la existencia de condiciones que pueden crear los escenarios para que los actos de corrupción ocurran en las instituciones, ya que a partir de la fórmula de la corrupción de Klitgaard (1998), es notable observar que los servidores públicos pueden desarrollar una gestión de la toma de decisiones con una amplia discrecionalidad en torno a sus facultades, pues no cuenta con límites en los criterios de decisión que orientan su conducta y no existen sistemas evaluativos al interior que lo obliguen a rendir cuentas, o sea hay una nula responsabilidad de las consecuencias de los actos, el cual es proporcional a su desarrollo del sentido de pertenencia y compromiso con su ejercicio como agente público. Con esto se entiende que las acciones y comportamientos individuales están sistemáticamente relacionados entre sí, pues debido a que la comunicación es un proceso de producción y, sobre todo, de mediación de conocimiento, se vuelve crucial la producción y reproducción de las estructuras sociales con el fin de lograr los objetivos institucionales, Marta Dirzo (2015).

La capacidad de prevenir los conflictos antes de que se generen, fue otro de esos elementos que se estudió, 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, es así que *“Hace falta esa parte, aunque existe el reglamento, falta un poco de comunicación en las áreas, entre las direcciones. ¿Cómo se arreglan?, pues sí acercándose con los comisionados o cómo hago comunicándonos por el WhatsApp creo que no hay otros medios ahí directamente con los comisionados que realmente se hablamos de un instituto o una dependencia, pues sería a través de estos reglamentos internos que existen con procedimientos más estructurados y documentos, cómo se trabaja con oficio pero en cierta manera hay alguna flexibilidad que hace que se pueda llevar de esta manera, que no sea tan estricta sino un poco informal. Se habla con los comisionados, como cada uno integra una comisión es mejor hacerlo así”* (TUT). Es con esto que podemos darnos cuenta que antes de los procesos administrativos, el cumplimiento con la normatividad y la satisfacción de las expectativas de los servidores públicos ante un problema, se prefiere entablar el diálogo con los servidores públicos para resolver el conflicto.

Continuando con este análisis, también se abordó que los conflictos que se llegan a presentar en el instituto, se discuten en medida de su importancia y no de su prevención, ya que en DCS, expuso que *“en primera instancia se resuelven en cada ponencia, cada comisionado cuando se presenta un problema en el instituto la planta a sus trabajadores para que tengan conocimiento y si se puede resolver en el caso de que el problema no pase a mayores accidentes se han superado con el diálogo con el acercamiento para que no se rompa, porque el ITAIGro es una dependencia muy pequeña y romper la armonía entre los trabajadores implica mayores complicaciones y se cree un prejuicio a la institución como tal”*. En este sentido es claro que, en la institución, si bien se buscan soluciones ante los problemas que se pueden presentar, no se gestiona la prevención de escenarios futuros que puedan generar algún tipo de conflicto al interior o exterior de la organización.

La prevención de los conflictos es particularmente un problema tradicional y estructural de muchas entidades gubernamentales, pues como se abordó en párrafos anteriores, existe una estrecha relación entre cada uno de los elementos que permiten la gestión de la reputación, y en este caso está ligada a la capacidad

de escuchar y generar el diálogo, en el cual nos dimos cuentas que existen problemas con los canales de comunicación y la estrategia con la que direccionan sus actividades, que en comparación con lo que establece Rafael Alberto Pérez (2001), sobre cómo debe aplicarse la estrategia y la comunicación estratégica en las organizaciones para la toma de decisiones ante la incertidumbre que genera en los distintos escenarios donde operan, es decir en contextos sociales dados, de manera que todo se planea para el logro de un objetivo asignado, optando entre las posibles alternativas de acción, considerando su valoración, elección, la forma en que se ejecuta, controla y evalúa, es así que precisamente la estrategia expande los conocimientos sobre las acciones de las instituciones para el logro de sus objetivos, tomando en cuenta la prevención de los conflictos y escenarios futuros, (Santesmases, 1996), por lo tanto el ITAIGro debe fortalecer los procedimientos para resolver los conflictos como un modo de gestión de crisis.

Para tener un escenario más simple y claro sobre los resultados obtenidos se presenta el siguiente esquema donde se muestran los aspectos más significativos alcanzados en las distintas herramientas de recolección de datos.

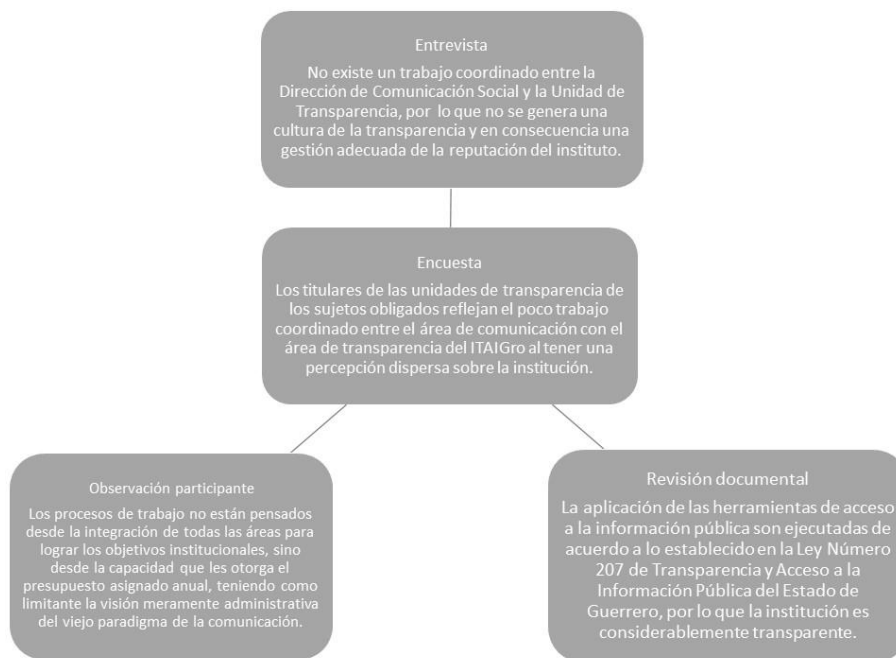


Figura 3. Título: Resultados significativos. Fuente: Elaboración propia (2017).

Con lo anterior se evidencian las áreas de oportunidad que se tienen como organismo público garante del derecho de acceso a la información pública en la gestión de la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social en el sector público, donde se observó que la descoordinación de las áreas en cuestión tiene como consecuencia una poca formación de la cultura de la transparencia a pesar de responder adecuadamente a la exigencia de la Ley Número 207, pues cumplen efectivamente al tener a disposición del público las herramientas electrónicas de transparencia obligatorias, pero estas no son aprovechadas como factores que aporten a los intangibles de la institución, ya que los titulares de las unidades de transparencia manifiestan la insatisfacción de las capacidades del órgano garante, mientras que la observación participante comprueba que el paradigma tradicional de la comunicación impide ver a los elementos de la transparencia como un módulo que aporte valor a la reputación institucional, por ello en lo siguiente, se presentan las bases para dicha gestión.

**4.2 Bases para la gestión de la reputación desde la perspectiva de la  
transparencia como responsabilidad social en los organismos  
gubernamentales del Estado de Guerrero**

## **Presentación**

Este documento y su contenido fueron elaborados a partir de un proyecto académico que nace de la inquietud de conocer la gestión de la reputación de las organizaciones públicas del Estado de Guerrero, desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social ante la problemática de la falta de credibilidad y confianza que la ciudadanía genera a partir del fenómeno de la corrupción.

Por ello es necesario comprender que estas bases están enfocadas a hacer de la gestión de la reputación una garantía ciudadana desde la perspectiva de la transparencia por parte de los organismos públicos asumiendo la responsabilidad social como una forma de administración para la planificación de acciones comprometidos con su entorno y en el combate a la corrupción.

La responsabilidad social cada vez necesita visibilizar más su impacto en la administración pública, tanto como para fortalecer la presencia de estos entes como para construir, mantener y mejorar su imagen y reputación, es por esto que la responsabilidad social debe ser ante todo un compromiso con los trabajadores y la ciudadanía, el cual debe ser atendido por el Estado como la buena praxis de la democracia, en esta situación es que la transparencia ayuda a su gestión como elemento que construye la confianza y credibilidad, a través del derecho de acceso a la información y la rendición de cuentas, ya que es un recurso estratégico que dificulta las prácticas corruptas en la esfera pública.

Por otro lado, el nuevo paradigma de la comunicación estratégica es un instrumento ideal para transmitir y cumplir el propósito de los organismos gubernamentales, ya que su poder de difundir y crear acciones comunicativas e informativas permite crear relaciones entre los diferentes grupos de interés de las instituciones, sin embargo su capacidad puede rebasar este nivel y utilizarse para la gestión de la reputación desde una estrategia integradora entre las diferentes áreas que las constituyen, es decir, la comunicación estratégica permite el desarrollo multidisciplinario de los agentes públicos para lograr los objetivos y sobre

todo cumplir con su principal función, la de brindar a la ciudadanía productos y servicios de calidad.

La gestión de la reputación y la estrategia de la comunicación entendidas desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social, se enfoca en un inicio en las relaciones, interacciones, participación y diálogo que generan las instituciones con sus grupos de interés, haciendo uso de los conocimientos de todas las áreas que la constituyen, utilizando recursos comunicativos, para hacer funcionar la administración con una visión integral y humanista.

Finalmente, las bases aquí presentadas están orientadas a los organismos públicos que por normatividad están obligados a transparentar toda su información como garantía del derecho de acceso a la información pública, pero que no han gestionado estos elementos como una estrategia integradora entre las áreas encargadas de administrar, garantizar y construir la cultura de la transparencia y el área de comunicación que dentro de sus funciones deben fundir las relaciones positivas entre los empleados como elemento de la gestión de la reputación institucional.

## Introducción

El concepto de la transparencia puede traducirse con claridad en la buena opinión y el buen obrar de los sujetos. Sin embargo, en México, se le ha restado confianza al Estado debido a la presencia de trámites complicados y carentes de claridad por parte de las instituciones públicas, es decir, no ha existido la cultura del acceso a la información y por ende a la cultura de la transparencia, por tanto, la ausencia de esta provoca acciones negativas que repercuten en el acto de gobernar y ser gobernado en el intercambio administrativo, dada la carga de facultades y la discrecionalidad de los agentes públicos que pueden crear escenarios que permitan los actos de corrupción.

Las personas con frecuencia son más atraídas por instituciones que tienen una buena reputación y gestionan la responsabilidad social desde la voluntariedad de sus empleados, ya que esto generan los principios de calidad y competitividad con una perspectiva social que simultáneamente es el reflejo de la buena práctica y cumplimiento de los objetivos institucionales. Por ello se ha demostrado que las buenas relaciones entre los públicos internos y externos de las organizaciones, son considerados por la sociedad un aspecto más importante que las utilidades que se les puedan generar a las mismas instituciones.

Es así que la gestión de la reputación de las instituciones debe estar fundada en la creación de relaciones sólidas entre sus grupos de interés, pero principalmente en los agentes públicos que se encargan de mantener el contacto con la ciudadanía y que son el reflejo del sistema político en el que se vive. Así mismo la participación activa por parte las organizaciones con sus empleados repercuten positivamente en su compromiso con la misma, ya que una buena reputación al interior, puede generar confianza y lealtad en tiempos de crisis, creando un públicos más tolerantes y propensos a apoyar cuando las malas situaciones se presenten.

## **Justificación**

El proyecto realizado demostró que dentro de las instituciones gubernamentales del Estado de Guerrero, no se gestiona la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social, por esta razón se ha diseñado un sistema de comunicación pensando desde la perspectiva de las relaciones entre institución y empleados con la intención de que su comportamiento sea un reflejo que se observa por la sociedad sin descuidar el papel que también tienen los públicos externos con las organizaciones.

En otras palabras, lo que atienden estas bases es que las instituciones públicas construyan relaciones positivas entre los servidores públicos y su papel en la institución y frente a la sociedad, considerando el cumplimiento de las expectativas y necesidades que se presentan, lo que en términos de competitividad y confianza se refleja en la calidad y garantizarían de su bienestar.

A pesar de que el proceso de la comunicación estratégica puede sufrir alteraciones que repercutan en el comportamiento y las relaciones entre los grupos de interés con las instituciones, este tipo de situaciones debe estar previstas desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social y es precisamente lo que estas bases pretenden brindar para planificar y gestionar la reputación.



## **Objetivos**

- Brindar a las instituciones públicas del Estado de Guerrero elementos conceptuales sobre la estrategia de comunicación para la creación de acciones y políticas desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social para la gestión de su reputación.
- Recomendar elementos básicos relacionados con la gestión de la reputación gubernamental en el marco de la consolidación de la cultura de la transparencia.

## **Elementos de la gestión de la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social**

Una reputación sólida, fuerte, integral y con compromiso social ayuda a construir lealtad y confianza, además de consolidar aliados para los momentos de crisis, pero en los organismos públicos este elemento no es atendido como un bien de alto valor, sin embargo las prácticas públicas, por su naturaleza administrativa y burocrática, son frecuentemente evaluadas por los ciudadanos y los propios trabajadores debido a su visibilidad y experiencia con ellas, por tanto se tiene un alto potencial para atender las áreas de oportunidad para gestionar la reputación entre los diversos públicos.

El objetivo principal de la gestión de la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social dentro de las organizaciones, tiene una relación directa con la experiencia de trabajadores y ciudadanos y la manera en que la comunicación se desarrolla en ellas, por tanto, su aplicación requiere fundamentos estructurales para actuar de forma prudente, por esta razón se consideran los siguientes elementos:

**>Curso de introducción al Marco Normativo de las Instituciones Públicas.**

**>Estrategias de comunicación integradoras y con perspectiva social.**

**>Plan de Crisis**

Los elementos mencionados deben ser atendidos como protocolos de comportamiento en los servidores públicos para optimizar la toma de decisiones y escenarios fundamentados en los valores institucionales como ejes esenciales para la planificación y ejecución de sus acciones, otorgando a los organismos campos de interacción coherentes con sus funciones y sobre todo con responsabilidad social.

A continuación, se describe cada uno de ellos:

## **Curso de introducción al marco normativo de las instituciones públicas**

Este instrumento permite a las instituciones expresar y recopilar los valores, principios administrativos, éticos, normativos y sociales, con los que la institución pretende desarrollar sus funciones para el cumplimiento de los objetivos institucionales a lo largo del tiempo.

Los cursos de introducción suelen generar recursos conductuales de carácter obligatorio, óptimos, deseables y prohibidos. Además de que su aplicación no rebasa las disposiciones normativas y legales, al contrario, es una excelente herramienta que ayuda a generar un mayor campo de conocimiento sobre la esencia jurídica y razón de ser de las instituciones.

En estos cursos, es esencial abordar la misión, visión, ética y las políticas de comportamiento de los servidores públicos, sin dejar de lado las leyes y normas de las que se valen los organismos para establecer sus funciones, y de ese modo generar condiciones cotidianas óptimas en la toma de decisiones, así como prácticas laborales más apegadas a los estándares legales, para regular los comportamientos y escenarios posibles de los públicos internos y externos de la organización.

La idea de que en los organismos gubernamentales este instrumento no es tradicionalmente concebido como esencial, es lo que ha provocado un desconocimiento por parte de los servidores públicos hacia sus funciones y obligaciones laborales, en este sentido, su gestión se ha transformado en una disciplina administrativa necesaria para el fortalecimiento del sentido de identidad, el cual es conveniente para dotar a los trabajadores de compromiso institucional.

Con lo anterior es que un curso de introducción en la esfera pública debe estructurarse a partir de los siguientes principios:

**Equidad y respeto a la diversidad:** Las instituciones públicas son agentes sociales que no deben permitir el rechazo o discriminación sistémica a los ciudadanos, por ello todos los servidores públicos debe estar capacitados para

respetar la equidad y diversidad hacia el interior y exterior de la propia institución, es decir, se debe actuar sin prejuicio para construir una convivencia pacífica, amistosa, colaborativa y cordial como base de un clima laboral óptimo para el desarrollo de sus actividades y funciones.

**Objetividad:** Constituye el principio de imparcialidad y comportamiento libre de prejuicios ante las funciones y asuntos que se puedan presentar en las acciones laborales con la finalidad de generar un ambiente justo para todos.

**Integridad:** Dotar al servidor público de información necesaria para reforzar su campo de actuación profesional, de acuerdo con esto, se espera que el servidor público aprenda los valores establecidos en la normatividad y reglamentación de las mismas instituciones, reforzadas por las leyes que la dotan de obligatoriedad.

Con lo anterior, se comprende que conceptos como honestidad, sinceridad, transparencia, lealtad, conciencia social y equidad son necesarios para reforzar y brindar a los trabajadores una realidad laboral objetiva.

**Responsabilidad:** A pesar de que se pueda entender este concepto como un valor esencial en las instituciones, es necesario reconocerlo como un principio ético de comportamiento laboral y profesional sobre todos los niveles de las actividades institucionales.

**Transparencia:** Término que debe ser aplicado con una íntima relación con las ideas de ética, claridad, moral pública, honestidad, exposición e información entre otros, más aún cuando el responsable directo es el servidor público, en el cual se emplea como principio de derecho de acceso a la información sin discrecionalidad ni monopolización de la toma de decisiones.

**Flexibilidad:** Capacidad de escuchar y generar diálogo para mantener entornos sanos y priorizar la competitividad y efectividad de las acciones que se desean ejecutar para responder como organizaciones comprometidas con el desarrollo colectivo.

## **Estrategia de comunicación**

Las instituciones deben ser coherentes entre las metas y objetivos que desean alcanzar y sus acciones, ya que su comportamiento y cumplimiento serán los que doten de valor a las concepciones que los públicos hagan de estas, por ello la comunicación entendida desde la estrategia es una herramienta que ayuda a ese cumplimiento, ya que plantea las bases para soportar y prevenir los escenarios que se lleguen a presentar, pero la clave para su buena ejecución se encuentra en crearla desde la responsabilidad social, debido a que esta visión permite gestionar la información de manera que esté relacionada con lo que desea proyectar, pensando en el derecho de acceso a la información de los públicos como una contribución a la construcción y fortalecimiento de la cultura de la transparencia.

Es así que a continuación se enlistan los siguientes principios para plantear una estrategia de comunicación enfocada a la gestión de la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social.

**Un paradigma social:** La gestión de la información por parte de los organismos públicos, se debe realizar con un sentido social sin perder el enfoque administrativo, con la finalidad de contribuir a la satisfacción de las necesidades de los públicos internos y externos.

**Relevancia:** La información que fundamente a los productos comunicativos, exige una amplia utilidad y diversidad para satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés de las instituciones, por ello no debe pensarse en un solo producto para todos, sino en la gestión de la información para cada uno en relación a los públicos a los que se desea llegar sin dejar de lado el objetivo principal de las acciones comunicativas.

**Claridad y veracidad:** Se recomienda que la información presentada tome en cuenta la diversidad de públicos, lo que exige la elaboración de mensajes claros en términos conceptuales y técnicos, con el fin de facilitar su comprensión, partiendo de un lenguaje sencillo y coherente para los públicos a los que se dirige.

Por otro lado, la información debe ser confiable partiendo de la neutralidad y sustantividad en su elaboración y presentación, en este sentido, se puede hacer uso de elementos visuales, gráficos e incluso anexos explicativos.

**Comparabilidad:** Los receptores de los mensajes realizan ejercicios mentales de comparación entre experiencias y veracidad, por ello una de las expectativas en la comunicación estratégica, es presentar información actualizada y verídica sobre lo realizado en momentos anteriores, lo que provoca que deba de existir una medición, elección y presentación sistemática y periódica de la información.

**Regularidad y verificabilidad:** A pesar de que este elemento puede darse por hecho al enviar mensajes diarios, estos deben estar estratificados con el objetivo de garantizar a los diversos públicos un acompañamiento y seguimiento de la información presentada, para exponer las tendencias del entorno, del mismo modo comprobar o dotar de elementos que lo justifiquen para potencializa la credibilidad de las organizaciones.

**Uso y evaluación de los canales de comunicación:** Este principio aborda la estratificación de los mensajes a partir de la consideración de los públicos a los que irá dirigido, para seleccionar el canal más adecuado con el fin de lograr un impacto positivo en los sujetos, por ello, se debe hacer uso de todos los medios disponibles por parte de la institución, y no utilizar un solo canal para todos los públicos, de este modo también las evaluaciones a estos canales, permitirán medir el impacto y efectividad de los mismos para detectar áreas de oportunidad de mejorar o fortalecimiento comunicativo.

**Públicos:** Identificación del público al que se dirigirán los productos comunicativos.

Una vez enlistados los principios que deben regir a la estrategia de comunicación para la gestión de la reputación, se deben considerar las ideas y propuestas metodológicas que permitirán el diseño, mantenimiento, y evaluación de las acciones realizadas. Estas están fundadas con un propósito integrador de las

distintas áreas que constituyen a la organización, en relación a los intereses, necesidades y puntos de vista de los involucrados, por lo que se ha de tomar en cuenta que no es trabajo único del área de comunicación, sino un trabajo participativo y colaborativo entre distintas áreas, por lo que su cumplimiento puede o no ser inmediato, ya que primero generará una aproximación a la realidad institucional, es con esto que debe partir de las siguientes interrogantes:

### **¿Quiénes somos?**

Dotar a la organización con referentes esenciales que definen a los protagonistas, así como la misión y visión.

### **¿Qué buscamos lograr?**

Plantear y analizar los objetivos institucionales que ayudarán a cumplir la misión y visión.

### **¿Cuál es el contexto?**

Entorno en el que se desarrollan las acciones, así como la identificación de escenarios y oportunidades para la implementación de la estrategia, considerando las limitantes, obstáculos y orientaciones relacionadas con aquello que rodea a la organización.

### **¿Cuáles son los recursos con los que se cuentan?**

Actuar desde la planificación con logística respaldado por un cronograma que tome en cuenta los recursos con los que la organización cuenta o necesita.

Una vez analizadas estas preguntas con el equipo de trabajo para definir las estrategias, se debe considerar lo siguiente:

**Objetivos de comunicación:** Analizar los propósitos comunicativos que se quieren alcanzar para identificar la información que se va a compartir, estos objetivos pueden ser particulares y específicos.

**Creación y caracterización del mensaje:** Tomando en cuenta las necesidades de los públicos, así como sus características, se debe priorizar un mensaje sencillo y claro.

**Discurso base:** Se debe construir un mensaje principal para exponerse entre todos los involucrados con la finalidad de que actúen y lo comuniquen en coherencia a los objetivos que se desean lograr.

**Diseño de la información y productos comunicativos:** Estos elementos tienen como propósito reforzar el mensaje o discurso principal y de ese modo contribuir al cumplimiento de los objetivos.

**Canales de comunicación o medios a utilizar:** Considerando las características del público al que la organización se va dirigir, se recomienda estudiar los canales o medios adecuados a su comportamiento, también se deberá considerar si estos canales o medios son propios de la organización o ajenos para tener un espectro de seguimiento más detallado.

**Cronograma de actividades:** Este elemento es fundamental para la gestión, seguimiento y planificación del tiempo y las etapas de la estrategia, así como de los agentes involucrados, para garantizar la vigilancia de las acciones comunicativas, obteniendo con ello una interacción continua entre cada una.

**Evaluación:** Construir herramientas que permitan el seguimiento y evaluación de las acciones, para detectar áreas de oportunidad de mejoramiento en cada una de las etapas o futuras aplicaciones y de ese modo obtener un mayor control en la toma de decisiones.

### **Plan de crisis**

Esta herramienta detalla las diferentes posibilidades y escenarios que pueden afectar a una organización, por lo tanto, su contenido debe considerar las bases de comportamiento ante una situación de emergencia para establecer los elementos esenciales y generales para garantizar una gestión oportuna frente a cualquier tipo de vulnerabilidad institucional.



El plan de crisis toma una relevancia profunda en las instituciones públicas porque las hace conscientes de las consecuencias de sus acciones , generando una cultura de la prevención y toma de decisiones más conscientes, ya que evita caer en situaciones de confusión, desorden e incertidumbre cuando se presentan escenarios de riesgo, ya que tiene una serie de elementos que permiten a los servidores públicos y en especial al encargado del área de comunicación, seguir acciones para cada emergencia.

Por otro lado, funciona como una guía que ayuda a los agentes a reducir los efectos negativos y potencializar resultados más controlados, pues brinda herramientas que acercan a los involucrados a lo que tienen que hacer frente a sucesos imprevistos de manera más pacífica y eficaz.

A pesar de que los factores que llegan a crear una crisis son muy diversos y específicos, estar conscientes de que estos pueden ocurrir, ayuda a las organizaciones a estar preparadas frente a la situación que haya estallado. Por lo tanto, es necesario conocer cuándo y cómo se originan, además de un seguimiento de su desarrollo, siendo así fundamental la integración de los siguientes elementos:

- 1. Comité de crisis institucional.**
- 2. Gestión de la comunicación**
- 3. Postura y actitud de la institución**
- 4. Plan de acción**

Estos elementos deben estar integrados en un plan que la organización diseña para tener un control de los efectos que producen las emergencias, en él se deben incluir medidas en común y estas deben responder a las siguientes preguntas:

- 1. ¿Cómo podemos comunicar la situación a cada público (internos y externos)?**
- 2. ¿Qué acciones comunicativas se pueden implementar?**
- 3. ¿Cuál es la postura institucional?**

A pesar de tener estos elementos. se puede añadir que todo plan debe estar estructurado para seguir las actividades antes, durante y después de la crisis, es así que el documento deberá incluir y considerar las posibles consecuencias que se puedan obtener.

También toma relevancia no dejar de lado algunas reglas esenciales que tiene relación directa con el derecho de acceso a la información hacia dentro y fuera de la institución, por ello el principio de la máxima publicidad debe estar presente, atendiendo los aspectos positivos de esta y con los que cuenta la organización, siendo así que se debe atender desde lo siguiente:

### **Esquemmatización**

Construir un esquema operativo que evite la improvisación de los agentes, es decir, el plan debe ser conocido por todos los involucrados y previamente ensayado a modo de estar conscientes del papel de funge cada uno.

### **Actualización y contexto**

A Pesar de que nunca se sabe cuándo ocurrirán las crisis, es fundamental actualizar las ideas planteadas, ya que las emergencias no serán iguales, pues se debe considerar el origen y el contexto en el que ocurren.

### **Costos**

Es importante a la hora de construir el plan, tomar en cuenta el recurso que la organización está dispuesta a invertir para su implementación, e incluso atender si la propia institución tiene crisis económica.

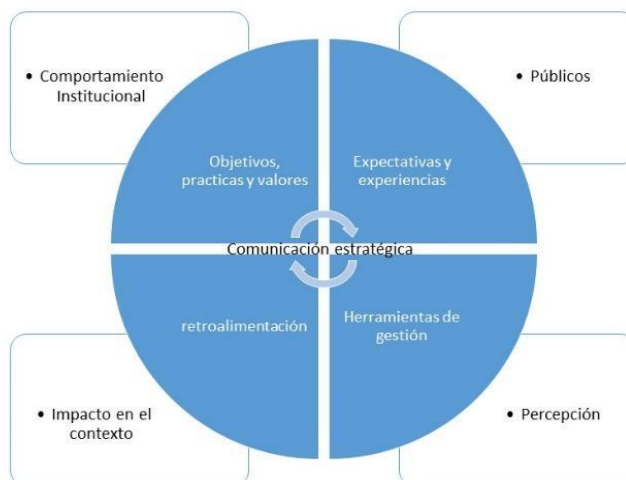
Finalmente, cada uno de las herramientas mostradas aquí (curso de introducción, estrategia de comunicación y plan de crisis) debe estar claramente definidas y aplicadas, pues son esenciales para generar un ambiente donde se escucha y dialoga ante cualquier escenario institucional y refuerzan las experiencias de los públicos involucrados, con la finalidad de atender las necesidades de cada uno y con ello definir o redefinir el interés y expectativas que se crean, para llevar

una gestión de la reputación orientada en la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social.

### Gestión de la reputación

La forma en que los públicos interactúan con las instituciones es una situación compleja, ya que estas son generadoras de empleos, servicios o productos, que se deben a la sociedad, también transforman la vida a la vez que obtienen beneficios de ellos. Todo este circuito no es simple, ya que cada sujeto cumple un rol y este rol no está definido, ni es inmóvil, sino que responde a cada situación, pueden ser usuarios o proveedores e incluso trabajadores al mismo tiempo. Pero hay algo que sí tienen en común sin importar en papel que juegan en cada situación, cada uno de estos, es un creador y reproductor de la opinión pública, ya que juzgan el comportamiento de las instituciones desde la satisfacción de las necesidades que poseen ya sea de forma individual o de comunidad.

Es con esto que, para la gestión de la reputación, se debe conocer el proceso que la crea, definido con el papel que la comunicación tiene en las instituciones, ya que es un proceso cíclico y por ello comprende un esquema que específico pues ayuda a seguir y conocer momentos para trabajarla. Por ello se propone lo siguiente:



El esquema plantea dos situaciones, la primera tiene relación con la valoración que los públicos hacen de las experiencias y expectativas que se crean a partir de la relación con el comportamiento de las instituciones y el segundo con los elementos que ayudan al diseño y gestión de los resultados e instrumentos de gestión.

### **Comportamiento institucional: Objetivos, prácticas y valores**

Este primero elemento atiende la coherencia que existe entre el objetivo institucional y las practicas que se realizan para lograrlos, tomando en cuenta los valores que se implementan durante el proceso, en este sentido, se puede llegar a percibir si existe riesgo o no de una mala reputación, ya que esta evaluación puede llegar a ser definida con claridad si existe un sistema de vigilancia sobre las practicas que se desarrollan en la institución.

En ese sentido, la evaluación de las practicas institucionales, pueden explicar si existe o no conocimiento sobre lo que la organización desea lograr, desde los objetivos, hasta la misión y visión, atendiendo su papel como un agente social, pues en esencia se justifica su creación como agente público, por lo tanto se evaluara si es necesario reforzar o redefinir la forma en que se pretenden lograr, ya que estos principios de comportamiento tienen una íntima relación con la responsabilidad social de la institución hacia el interior y exterior.

### **Públicos: Experiencias y expectativas**

La identificación y segmentación de los públicos debe ser un elemento necesario para que la institución administre la información que desea compartir y esta tenga impactos significativos, pero ese ejercicio implica atender la diversificación de los públicos, ya que cada uno de ellos posee características distintas, desde el perfil, hasta sus comportamientos, ya que en la medida que esto sea más preciso, se aplicaran mejores acciones comunicativas, así como elaboración de productos y canales de comunicación adecuados para cada uno de ellos y de esa forma satisfacer sus expectativas y necesidades aunque cada uno haga una valoración distinta, la institución obtendrá resultados más controlados.

Por otro lado la evaluación que los públicos hagan de las experiencias y expectativas con la institución, deben tener trascendencia y seguimiento por parte de esta, ya que esas declaraciones se podrán utilizar para atender acciones más precisas sobre lo que los públicos esperan, además la organización podrá elaborar actividades sobre los hechos e impactos que han tenido en su entorno, lo que es un ejercicio directo de responsabilidad social, con la finalidad de ser perceptibles en la sociedad, y con ello definir línea discursivas en futuros escenarios.

### **Percepción: Herramientas de gestión**

Para la gestión de la reputación es indudable que la imagen que proyectada no se percibe de la misma manera por los distintos públicos, ya que está definida por la capacidad de atender las necesidades de cada uno, por ello la imagen institucional debe responder a elementos básicos de comportamiento y gestión de la reputación (Curso de instrucción, Estrategias de comunicación y plan de crisis) ya que estos elementos recogen y ordenan la identidad institucional, pues construyen el sello distintivo entre los demás organismos a partir de los valores y prácticas, los cuales pretenden hacer respetable a una institución para crear una buena reputación.

Sin embargo, las percepciones que cada público haga de la institución deben ser analizados por la misma, ya que este paso precisa la opinión pública que se genera, por lo que deben medirse ya sea a partir de encuestas o realizando ejercicios de consultoría en imagen y reputación, con el objetivo de que la organización conozca cómo está siendo percibida y con esa información considerar definir o redefinir sus prácticas.

### **Impacto en el contexto: retroalimentación**

Este último elemento del esquema lejos de terminarlo, construye un nuevo camino por recorrer para la organización, ya que se relaciona directamente con el primero pues la información obtenida de los pasos anteriores permite hacer una revisión para elaborar o mejorar los instrumentos y prácticas aplicadas.

Dentro de todo este proceso, el tiempo de aplicación de cada paso es determinante, por lo que se deben realizar cronogramas de actividades para tener

un mayor control de cada uno, es por ello, que se recomienda que cada año se analicen, para comprender un periodo constante y consecutivo de mejoramiento.

Finalmente, la gestión de la reputación no responde solo a un asunto de identidad o imagen proyectada, implica un ejercicio de conciencia institucional, donde todos los trabajadores tengan conocimiento sobre lo que se desea lograr, con la finalidad de administrar la información que se genera, ya que esta dará coherencia a la toma de decisiones, comportamientos, valores y prácticas institucionales, pues de ese modo las acciones percibidas por los públicos, le permitirán contrastar sus funciones con sus logros e incluso romper con una mala concepción de la función pública.

## **Conclusión**

Después de todo lo analizado para este proyecto, los resultados indican que la hipótesis hecha en el marco metodológico sobre que los organismos gubernamentales del Estado de Guerrero, no gestionan la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social, se cumple en ciertos espectros de sus prácticas y acciones institucionales. Es decir, existe un intento por mantener un ambiente sano y una proyección positiva frente a las percepciones de los servidores públicos y los ciudadanos, sin embargo, estos elementos en su mayoría son poco planificados, precisos y estructurados, a pesar de esto se logró identificar áreas de oportunidad de mejora lo que resulta en hallazgos significativos para desarrollar una serie de propuestas que se encaminan a las siguientes conclusiones.

La gestión de la comunicación en los organismos gubernamentales se sigue construyendo desde el paradigma tradicional de la comunicación, visto como un proceso solamente de emisión de mensajes, sin embargo esta visión ha limitado el campo de acción de los agentes encargados de administrar los procesos comunicativos de las organizaciones, asunto que se pudo evidenciar al momento de analizar que no se trabaja desde una perspectiva incluyente, integradora y de innovación frente a las demandas del contexto actual, asumiendo la falta de estrategias y prevención de la crisis.

Este fenómeno dentro de los organismos públicos responde a la formación de los encargados de dicha área, ya que no se gestiona la reputación como un elemento esencial de las instituciones, además de dejar de lado la perspectiva de la transparencia, es decir, no se ha enseñado a comunicar con un sentido del derecho de acceso a la información y con un fortalecimiento a la cultura de la transparencia como agente encargado de fortalecer los derechos de los ciudadanos frente al fenómeno de la corrupción en las practicas comunicativas y de toma de decisiones.

En relación a lo anterior, es que se deduce que los comunicadores de las entidades gubernamentales, deben asumir como parte de su gestión y como parte

de su modelo comunicacional, la proyección de elementos significativos en la formación de la percepción, atendiendo el comportamiento, el compromiso con la calidad de vida, el relacionamiento, la comunicación y la innovación que los grupos de interés esperan de estos, dejando de lado la idea de que construir y gestionar la reputación es un ejercicio que no les corresponde, es más esta gestión debe asumirse como un proceso de transformación de las prácticas y de procedimientos institucionales para poder llegar con mayor claridad y con mayor impacto a la sociedad, y esta pueda transformar su idea de la administración de orden público.

En ese sentido, es necesario mencionar que las prácticas tradicionales de la comunicación no son suficientes para la gestión de la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social para el sistema político actual, ya que el desarrollo tecnológico ha desencadenado nuevos paradigmas de actuación del campo comunicativo, al tener propiciar escenarios donde los ciudadanos tienen acceso inmediato a la información que se desea consultar, provocando el fenómeno de la hiperconectividad, con ello se forman ciudadanos más activos en las tecnologías de la información y la comunicación y menos presentes en los procesos burocráticos aplicados en complicados y eternos trámites administrativos.

Por lo anterior es que se confirma el cumplimiento del objetivo general de este proyecto, el cual era analizar la relación entre la gestión de la reputación y la transparencia de las organizaciones gubernamentales en el Estado de Guerrero, ya que las técnicas aplicadas permitieron realizar una exploración donde se logró examinar la relación entre la dirección de comunicación de las organizaciones y el área encargada de gestionar la transparencia para posteriormente proponer las bases para el desarrollo de un plan estratégico de reputación para fomentar la gestión de la transparencia como elemento de responsabilidad social en las organizaciones del Estado de Guerrero.

Finalmente el análisis de los elementos de la gestión de la reputación desde la esfera pública, es necesaria para entender que se puede combatir a la corrupción a través de una mayor vigilancia ciudadana, que, a su vez, fortalece la legitimidad democrática de nuestras sociedades y contribuye a la gobernabilidad, pero esta



gestión también impacta en la creación de confianza entre organización y grupos de interés lo que trae como consecuencia una percepción del comportamiento institucional que interviene en la creación de la reputación. No obstante se ha evidenciado que existen áreas de oportunidad en la gestión de la reputación desde la perspectiva de la transparencia como responsabilidad social, apoyada por la nueva visión de la comunicación estratégica que considera a las acciones comunicativas como un eje transversal para el cumplimiento del objetivo institucional a través de la participación e involucramiento de la toma de decisiones institucionales, pues en este sentido y con el apoyo de la innovación tecnológica aplicada a los procesos de comunicación y transparencia se crean los nuevos gestores de la reputación, confianza, competitividad y productividad ya que su aplicación contribuirá al fortalecimiento de la cultura de la transparencia que tengan los ciudadanos y con ello se redefinirá la democracia y sus dimensiones institucionales.

A pesar de esto, el presente proyecto sólo logro dimensionar un espectro de los fenómenos que ocurren en la esfera pública y la administración, así como de la formación de los servidores públicos, pero esto no significa que su importancia se tenga que restar, ya que esto es el primer paso para la transformación de las organizaciones públicas. Debido a que lo importante será que los futuros comunicadores estrategias que se involucren en la administración pública, lo hagan desde el paradigma social de la nueva comunicación estratégica, y no solamente desde lo administrativo y con ello, los servidores públicos e incluso gobernantes y sus equipos de comunicación piensen desde otros escenarios, mientras se refuerza la cultura de la transparencia en la ciudadanía, generando bases que puedan contribuir a nuevos elementos de la gestión de la reputación en los organismos gubernamentales.

## Biografía

Abed, George T. Y Gupta. (2002). Sanjeecv, Governace, Corruption, and Economic Performance, International Monetary Fund,, Recupoerado De : <https://www.imf.org/external/pubs/nft/2002/govern/>

Ackerman, John M., Sandoval, Irma E. (2005). *Leyes de Acceso a la Información en el Mundo, Cuadernos de Transparencia*, Vol. 07. México: Dirección General de Atención a la Sociedad y Relaciones Institucionales del Instituto Federal de Acceso a la Información Públic.

Alejo Ruiz, Francisco J. (2012). *Transparencia en la gestión pública: retos y alcances para la implementación de una política de transparencia en la Administración Pública Federal*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptd2013/enero/0686331/Index.html>

Arellano Gault, D. (2008). *Transparencia desde un análisis organizativo: los límites del nuevo institucionalismo económico y las "fallas de transparencia"*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/3575/357533671003/>

Arredondo Trapero Florina Guadalupe, de la Garza García Jorge y Vázquez José Carlos. (2014). *"Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde los colaboradores"* V(30). Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001569>

Baraibar-Diez, E., & Luna-Sotorrío, L. (2012). *Transparencia social e hipótesis del impacto social. Análisis en el IBEX35/Social transparency and social impact hypothesis. Analysis on the IBEX 35*. Universia Business Review.

Bobbio, N. (1989). *Estado, gobierno y sociedad: por una teoría general de la política*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bustamante del Valle, Claudio Rodrigo. (2016). "a comunicación interna como factor clave de generación de reputación para obtener reconocimiento "Great Place To

Work”. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptd2016/agosto/0748086/Index.html>

Caballero, A. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología de como formularlos. Cengage learning.

Cámara de Diputados, (2016) Ley de Impuesto Sobre la Renta: México, Publicado en el Diario Oficial de la Federación.

Capriotti, Paul. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. España, Instituto de Investigación de Relaciones Públicas: [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)

Caicedo Pardo, Germán, Arana Flórez, R. (2013). “La Reputación Gubernamental. Una aproximación pragmática a su análisis” Táctica y Estrategia. El Valor de la Comunicación. Universidad Santiago de Cali.

Caicedo Pardo, Germán, Arana Flórez, R. (2013). “La Reputación Gubernamental. Una aproximación pragmática a su análisis” Táctica y Estrategia. El Valor de la Comunicación. Universidad Santiago de Cali.

Casar, María Amparo. (2016). Anatomía de la Corrupción en México. 2º Edición, Instituto Mexicano para la Competitividad, mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad, México, 30.

Chun, R. (2005). *Corporate reputation: Meaning and measurement*, International Journal of Management. Reviews, Vol. 7, No. 2.

Constitución de Francia, (1958), preámbulo

Constitución Española, (1978). Artículo 105, inciso b).

Declaración Universal de los Derechos Humanos. (1948). Adoptada y proclamada por la Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas 217 A (iii) del 10 de diciembre de 1948. Artículo 19.

Del Castillo, Arturo. (200). *Fundamentos de la investigación empírica reciente sobre corrupción.*” *Gestión y Política Pública*. Vol. X.

Del Hierro, J. L. (2014). Legitimidad y legalidad. *EUNOMÍA*. Revista en Cultura de la Legalidad.

De la Cruz, C., Sasia, P. M., & Garibi, J. (2011). Lo que debe ser y es una banca ética. Lan Harremanak. *Revista de Relaciones Laborales*.

De la Cuesta, M. y Valor C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE*, nº 2755.

Diccionario de la Lengua Española (2019), Real Academia Española, 23 a. ed, 2014, Felipe IV, 4, Madrid, España, Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=aMOwV2M|aMQJNiA>

Diego Bautista Oscar (2005). LA ÉTICA Y LA CORRUPCIÓN EN LA POLÍTICA Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Consultado en: [https://eprints.ucm.es/7816/1/tesis-maestr%C3%ADa\\_2.pdf](https://eprints.ucm.es/7816/1/tesis-maestr%C3%ADa_2.pdf)

De la Mora Puente, Ximena. (2017). La transparencia y el Acceso a la Información como herramienta en el combate a la corrupción. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Biblioteca Jurídica Virtual de la Universidad Nacional Autónoma de México. Consultado en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4315/14.pdf>

Elizalde, Luciano H. Et al (1999). La construcción del consenso. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Fernández Collado, Carlos (2012). La comunicación en las Organizaciones: México, Editorial Trillas.

Fombrun, Ch. (1996). Reputation. Realizing Value from Corporate Image. Boston: Harvard Business School Publ. Recuperado de: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1996.9603293245>

Fombrun, Ch. (1996). Reputation. Realizing Value from Corporate Image. Boston: Harvard Business School Publ. Recuperado de: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1996.9603293245>

Fombrun, C.J. y Van Riel, C.B.M. (1997). The reputational landscape. Corporate Reputation Review, 1(1/2).

Fombrun, Ch. Y Van Riel, C. (2003). Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations, Nueva York: FT Prentice Hall, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/240232916\\_Fame\\_Fortune\\_How\\_Successful\\_Companies\\_Build\\_Winning\\_Reputations](https://www.researchgate.net/publication/240232916_Fame_Fortune_How_Successful_Companies_Build_Winning_Reputations)

Galvalisi, Luis Alberto. (2001). La Ética como fundamento de la Transparencia en las Cuentas Públicas El Gasto Público y el Presupuesto Nacional- Una década de desencuentros, el caso argentino, Trabajo presentado en las 34° Jornadas Internacionales de Finanzas Públicas Universidad Nacional de Córdoba- 19 al 21 de septiembre de 2001, Recuperado de: [http://www.offnews.info/downloads/etica\\_probidad.PDF](http://www.offnews.info/downloads/etica_probidad.PDF)

García Dirzo, Marta. (2015). Construcción de la realidad, Comunicación y vida cotidiana – Una aproximación a la obra de Thomas Luckmann. Intercom – RBCC. São Paulo. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/interc/v38n2/1809-5844-interc-38-02-0019.pdf>

Gordon Rapoport, Sara. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México. Revista mexicana de sociología. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-25032011000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001&lng=es&tlng=es)

Guariglia, Osvaldo. *Democracia: origen, concepton y evolución según Aristóteles*. DOXA, Cuadernos de Filosofía del Derecho, 33 (2010) ISSN: 0214-8676. Recuperado de: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/32598/1/Doxa\\_33\\_09.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/32598/1/Doxa_33_09.pdf)

Guzmán Sánchez, Sandra. (2009). Programa de relaciones públicas para construir la buena reputación del Instituto Mexicano de la Juventud. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptd2009/septiembre/0649533/Index.html>

Gaventa, J., & McGee, R. (2013). The Impact of Transparency and Accountability Initiatives. *Development Policy Review*, 31 (1), s3-s28. doi: 10.1111/dpr.12017.

González, A. K. G. (2013). Transparencia Internacional publica una nueva edición del Ranking de percepción de la corrupción. Más poder local.

Instituto Nacional de Estadística y geografía. (2018). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017.

Islas, Octavio, Arribas Amaia. De la Imagen positiva a la reputación institucional, Proyecto Internet. Recuperado de: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2012/08/12-reputacion.pdf>

K. Ann, Elliot (2017). Corruption as an International Policy Problem: Overview and Recommendations, Institute for International Economics, Anticorrp Project.

Ley de Procedimiento Administrativo Común 30/1992. España, 1992. Artículo 37-1.

Klitgaard, Robert. Controlling Corruption. (2012) Berkeley: University of California Press, 1998. Martínez, Martha. “Doce años (más) de corrupción.” *Semanario Enfoque*, agosto.

Luoma-aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review*, 10.124-143. Recuperado de: [https://www.academia.edu/196221/Neutral\\_Reputation\\_and\\_Public\\_Sector\\_Organizations](https://www.academia.edu/196221/Neutral_Reputation_and_Public_Sector_Organizations)

Martínez Legorreta, Omar. (2005). *El Servicio Civil en la China Imperial. Economía, Sociedad y Territorio*. Vol. V. Número 18. Toluca México: El Colegio Mexiquense A.c. 2005.

Martín, Crespo, C. y Salamanca, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. Departamento de Investigación de FUDEN. Nure Investigación, N° 27, Marzo – Abril 07. Recuperado el 17/10/2013 de: [http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/FMetodologica\\_27.pdf](http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_27.pdf)

Martín Pérez, V., & Martín Cruz, N. (2017). La web como mecanismo de transparencia de las ONG. Más allá de la certificación. Revista Española del Tercer Sector, 37, cuatrimestre III. Recuperado de <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/N37%20RETS.pdf>

Massoni, S. (2009). Comunicación Estratégica: somos seres en-red-dándonos. FISECEstrategias, 5(12). Recuperado de: <https://bit.ly/2WfUbBx>

Morales, Lourdes. (2018). *Las definiciones de corrupción*, Módulo 1: Conceptualización de la corrupción: causas, diagnóstico y políticas, Nuevo régimen de responsabilidades administrativas y penales vinculadas a hechos de corrupción, Red de Rendición de Cuentas. Consultado en: <http://mooc.rendiciondecuentas.org.mx/mod/page/view.php?id=38&forceview=1>

Much, Lourdes, (2006). ORGANIZACIÓN Diseño de Organizaciones de Alto Rendimiento. Biblioteca de Administración Trillas, Recuperado de: <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20Lourdes%20Much%20-%20Trillas%202006%20-%20Libro%20completo.pdf>

OCDE (1995), Pautas de precios de transferencia para empresas multinacionales y administraciones tributarias: Paris. Recuperado de: <https://www.grupoconsultorefe.com/assets/files/recursos/files/OCDE%20%20Gu%C3%ADas%20sobre%20Precios%20de.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.(2009). Lineamientos para combatir la colusión entre oferentes en licitaciones públicas, 2, <https://www.oecd.org/daf/competition/cartels/42761715.pdf>

Pérez, Rafael Alberto (2001) Estrategias de Comunicación. Ariel Comunicación, Barcelona.

Pérez, R. A. (2014). Los 7 cambios de la Nueva Teoría Estratégica.

Pérez, R. A. (2008). Siete cambios que conducen a una nueva teoría estratégica más humanizada. En Comunicación, Ciudadanía y valores. Reinventando conceptos y estrategias. Quito, Ecuador: OCLACC/ UTPL.

Quintana Silveyra, Jorge Mario., Liciano Ramírez Fryda. (2012). Libertad. *La Educación Pública: El imperio de la razón para alcanzar la democracia. Transparencia, Educación y Universidades Públicas en México*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11s6eLzw7wB3-QRf6HGNI5Wc9dKYQITCQ>

RAE, R. A. E. (2014). Corpus de referencia del español actual.

Rodríguez-Navas, P., Rodríguez-Breijo, V., & Lavado-i Campàs, A. (2019). Impacto de metodologías y herramientas en línea para la evaluación y mejora de la transparencia y la calidad de la información de las entidades no lucrativas. *Razón Y Palabra*, 22(3\_102). Recuperado a partir de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1271>

Reporte del Índice de Competitividad Global (2016-2017) (ICG) del Foro Económico Mundial México, consultado en: <http://codesin.mx/news/indice-competitividad-global-2016-2017-via-foro-economico-mundial/>

R. Hernández Sampieri, C Fernández Collado, P Baptista Lucio. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México: McGraw-Hill.

Robles López, Carmen María. (2017). La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público. El caso del Ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011-2015). UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD I.Madrid.

Salazar, Manrique. J.A. (2014) Septimo cambio: en la metodología.La comunicación como estrategia pensada desde una metodología creativa, modelo en construcción. En Herrera, Echenique. R. y Pérez. R. A. (2014) Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co- construcción y transformación de la realidad. Santiago, Chile, Santillana del Pacífico S.A

Santesmases Mestre, Miguel (1996). Términos de marketing. Diccionario-Base de datos. Madrid: Pirámide. ISBN: 9788436809473, recuperado de: <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386639.pdf>

Soto Caballero Héctor, Paz Ortega Wilson (2017). *Responsabilidad social y transparencia: brechas de comprensión desde lo público y privado*. Revista Argentina de Investigación en Negocios. Vol 3, No. 1. Recuperado de: <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/V3N1-2a11/10167>

Stephen D. Morris. (1992) Corrupción política en el México contemporáneo, México, Siglo XXI Editores.

Transparencia Mexicana. Leyes para combatir la corrupción. (2000). Consultado en <http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/Sourcebook/capitulo27.pdf>

Transparency International, Corruption Perceptions Index, (2015). Recuperado de <http://www.transparency.org/research/cpi/overview>.

Transparency International, Corruption Perceptions Index (2018), 3, consultado en [https://imco.org.mx/politica\\_buen\\_gobierno/indice-percepcion-la-corrupcion-2018-via-transparencia-internacional-2/](https://imco.org.mx/politica_buen_gobierno/indice-percepcion-la-corrupcion-2018-via-transparencia-internacional-2/)

Vásquez, O. (2011). Responsabilidad social empresarial: matices conceptuales. Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales.

Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. Área abierta, (1). Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB0101110004A>

Villafañe, J. (2004a): La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámides. Recuperado de: <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/identidad-imagen-y-cultura-organizacional.pdf>

Villafañe, J. (2004): La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas. 1ra. Edición, Pirámide, Madrid.

Villanueva, Ernesto.(2003) *Derecho de acceso a la información y organización ciudadana en México, Derecho Comparado de la Información*, Número 1, enero-junio. Ed. Universidad Iberoamericana, Universidad de Occidente, e Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1156/3.pdf>.

Villanueva, Ernesto.(2003). *Derecho de acceso a la información pública en Latinoamérica. Estudio introductorio y compilación*. Primera Edición Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, Recuperado de: <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/1156-derecho-de-acceso-a-la-informacion-publica-en-latinoamerica>

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/41069852\\_A\\_Systematic\\_Review\\_of\\_the\\_Corporate\\_Reputation\\_Literature\\_Definition\\_Measurement\\_and\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/41069852_A_Systematic_Review_of_the_Corporate_Reputation_Literature_Definition_Measurement_and_Theory)

Yin, R.K. (1984/1989). *Case Study Research: design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA. Recuperado de: [https://www.academia.edu/30849709/CASE\\_STUDY\\_RESEARCH\\_Design\\_and\\_Methods\\_Second\\_Edition](https://www.academia.edu/30849709/CASE_STUDY_RESEARCH_Design_and_Methods_Second_Edition)

Zugaza, L. A., & Larrú, J. M. (2007). Corrupción, ayuda al desarrollo, pobreza y desarrollo humano. Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, (2917).

# Anexos

## Tablas de resultados

Categoría	Subcategoría	Elementos que conforman la subcategoría	Ítems	Resultado	Código	Teoría	Análisis		
Resultados	Comportamiento ético y transparencia	Marco Normativo	¿Cuándo ingresó al ITAIGro? ¿Qué actividades realizó para conocer el marco normativo?	Resultado					
			DCS: De hecho solamente hubo un previo a mi entrada pues algunos ejercicios solamente de elaboración de la síntesis pero en sí no hubo pues ese conocimiento del marco normativo del laigro sólo fui conociendo conforme la marcha y cómo se fueron dando los eventos que se realizan ahí.	No hubo curso de introducción.					
			TUT: En mayo 2016 es que entré a la unidad de transparencia esto pues tuvo que ser debido a la reforma de la ley de transparencia donde anterior a esto los institutos pues nada más tenían o le daba la tarea alguna otra dirección de que se encargara de la unidad de transparencia. Entonces no había realmente un titular sino que el secretario de acuerdos era el encargado de la unidad de transparencia a veces secretario ejecutivo o a otra persona le daban esa tarea de las solicitudes y bueno en aquellos tiempos al final de cuentas no había demasiadas solicitudes al año, aparte pasador por ley con la reforma de la ley la hizo que hacer bien el nombramiento de un titular de la unidad y fue que a mí me nombraron como titular de la unidad de transparencia en 2016 entonces ahorita ya estoy cumpliendo 4 años en la unidad de transparencia exactamente. La verdad no, se dio un poco después, el instituto tiene muchas actividades presupuestales entonces se ha ido dando poco a poco conforme se han ido abriendo esos espacios entonces el área de promoción y capacitación no estaba cuando yo entré entonces más adelante entró una persona que la nombraron y un tiempo nos estuvo capacitando a todo el personal pero de entrada pues no hubo de hecho pues yo podría decir que que ni siquiera conocen instituto la verdad, muchos compañeros lo desconocían en 2014 muchos desconocían que es el instituto de transparencia.	No hubo curso de introducción.				Después de la reforma de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública en 2015, se forma la figura del Director de la Unidad de Transparencia.	
			¿Cómo se comunica la misión y visión?						
			DCS: a hecho pues prácticamente entré en conocimiento previo por así llamármelo y sobre la marcha se va conociendo el funcionamiento interno y se empieza a conocer como el marco normativo se va llevando a cabo. De hecho Cada trabajador tiene pues un correo electrónico en a través del cual se reparte por así llamármelo se distribuye esta información del marco normativo la misión y todo esto y es así como uno se va dando cuenta de cómo está al interior el instituto	Pocas estrategias para comunicar la misión y visión					
			TUT: Si la estuvimos trabajando Estuvimos viendo, a veces llegaban personas como le decía que muchos desconocen, se dedicaban a sus áreas y en su trabajo finanzas finanzas cada área lo suyo entonces a veces llegan personas y pues se veía mal que nosotros mismos nos conociéramos pues hacia dónde va el instituto y de que es se encarga qué es lo que quería llegar a hacer. Entonces está pues dentro de Escor planea a futuro está la difusión, que involucra damos a conocer nada más que es un poco complicado por el presupuesto como le contaba una parte importante del instituto pues es este el área de comunicación social el director de promoción y capacitación también nos da la difusión del instituto y las actividades que tenemos entonces nos vemos un poco limitados por ese aspecto de la difusión	Pocas estrategias para difundir los objetivos institucionales					Reforzamiento de los valores, misión y visión.
			¿Cómo cree que es percibido el ITAIGro por la ciudadanía?						
			DCS: Es un detalle que he visto en estos dos años, que poco conocen al instituto y el quehacer que realizan yo más bien veo un instituto dirigido de la información y las actividades dirigidas a los sujetos obligados a quienes pueden estar tanto y se interrelaciona con ellos pero yo está dejando un poco de lado la parte ciudadana que finalmente a la que también debería llegar toda esta información y sobre todo en cuanto al derecho de acceso a la información que se plantea la ley que todos debemos acceder a él es aparte como que siento que está un poco descuidada.	Poca presencia en la sociedad					
			TUT: Creo que todavía se desconoce muchísimo y la llevo yo varios años he tratado desde que he entrado a mí me gustaba mucho el trabajo del instituto y lo que le toca hacer en cuanto a la ley lo que hace por la ciudadanía yo siempre lo he defendido con mi compañeros así con los amigos y amistades y la verdad es que hasta día de hoy prácticamente yo estaba hablando con uno con ellos y tenía muchas dudas y tuve que volver a explicarle todo volver a mostrar el parámetro de todo lo que hacíamos porque no entendía bien. Yo pensé que así como les hace a las solicitudes y les digo por ley les había planteado cómo es posible pero yo con gusto otra vez porque me gustaba lo que hago en mi trabajo y decirle a la gente que es lo que hacemos y que igual todo mundo pudiera hacer solicitudes de información aunque sea de prueba por lo menos. Entonces en este aspecto en cuanto los sujetos obligados pues ellos son variados porque por ejemplo en el caso de los titulares de la unidad de transparencia de los ayuntamientos pues desconocen también totalmente la ley de transparencia. Y en cuanto al poder ejecutivo que son un gran número de dependencias cerca de 70 dependencias es un gran número de los sujetos obligados de los 200 que tenemos ellos pues sí domina la mayoría domina el tema son los que nos exigen más todavía más capacitación todo pero la otra gran mayoría que son los 80 municipios Ellos están de plano muy perdidos también en cuanto a la ley de transparencia y es muy diferente.	Poco conocimiento por parte de los Ayuntamientos y ciudadanos					Cultura de la legalidad Prácticas y resultados
			Comportamiento ético y transparencia	Comportamiento ético y transparencia	¿Qué actividades realiza contra la corrupción al interior?				
DCS: Una de las actividades es Comenzar por los comisionados hacia abajo hacia las diferentes áreas así hasta llegar a los trabajadores administrativos a fin de que todos estén coordinados y sepan que hacer y qué no hacer sin embargo a veces los canales de comunicación. Ahí digamos ruido por así llamármelo y si aciertas fugas de información no quiere decir esto que con ellos se va hay corrupción sino que a veces se mal entendido o se malentendidos esta información es captada diferente forma, creo que todos deberían de enviar la información por el mismo canal porque a veces cada quien entiende de diferente manera. Entonces debería haber un canal único para evitar malos entendidos y sobre todo para que para evitar caer en la tentación de la corrupción.	Las estrategias implementadas presentan deficiencia en los canales de comunicación.								
TUT: Bueno el reglamento interno pero éste yo me refería más a la pregunta en cuanto como instituto de transparencia de su trabajo la verdad es que las de transparencia el mismo término no lo maneja en ningún en ninguna vez se a encontrar el término corrupción anticorrupción. Pero sí la des cuenta desde un sistema anticorrupción del cual forma parte. Entonces nosotros para empapar la auditoría del Estado también forma parte nosotros no hacemos el trabajo de auditoría no auditamos nada nuestro trabajo se centra en entregar en hacer que la información sea pública pero ni esa información la podemos llevar a trámite de buena fe. Entonces si alguien denuncia o denuncia alguna cantidad de dinero y le digo mírate está parte no nos corresponde esa es otra instancia lo que nosotros lo hacemos en pocas palabras es entregarle las herramientas de pruebas a la ciudadanía que pueda defender los casos a los que ellos quieren enfrentarse, es la entrega de la información pública. Entonces en ese aspecto donde interviene el instituto de transparencia en hacer que todas las personas obtengan la información con la que trabaja el gobierno y nosotros también dentro del instituto pues lo que se trata es eso si vemos lo de corrupción es igual como llevamos la Pauta hacia lo demás pues Tratamos de que las cosas se hagan de la mejor manera como lo hacemos pues cuando nos pide información a nuestra unidad de transparencia no podemos alargarla o escudarse la que queremos es que digan ellos digan que nosotros somos los que más entregamos todo lo más de lo que nos piden, vamos a dar más de lo que nos pide hasta cosas que no nos piden. Para que vean que nosotros tenemos la disponibilidad como órgano garante de la transparencia.	Lo que nosotros hacemos en pocas palabras es entregar las herramientas de pruebas a la ciudadanía que pueda defender los casos a los que ellos quieren enfrentarse, es la entrega de la información pública. Ser proactivos en cuanto a la función de entrega de información y respuesta a las solicitudes.					Niveles de corrupción en Guerrero y las acciones del ITAIGro para evaluar los niveles de Transparencia Métodos de toma de decisiones			
Transparencia	Transparencia	¿Al exterior?							
DCS: Pues básicamente desde mi área son los comunicados que se emiten y todo lo que pudiera ayudar pues a que la ciudadanía conozca la tarea del instituto hay un desconocimiento de la visión del instituto. Pues hay cierta resistencia de la ciudadanía para con el instituto porque se tiene la falsa idea de que el laigro cuenta con toda la información de todos los sujetos obligados y la ciudadanía a llegar ahí puede una información que el instituto la va a organizar de manera directa. Y es ahí cuando se malinterpreta y se interpreta que la corrupción entre servidor público y sujeto obligado y el instituto es parte de ese desconocimiento. Digamos que hay por parte de la ciudadanía del quehacer del instituto que digamos es un intermediario entre el sujeto obligado y ciudadano para garantizar ese derecho a la información.	Confusión de las funciones del ITAIGro								
TUT: No existe, por un lado. Voy de nuevo la situación del instituto la unidad de transparencia a sí soy yo nada más soy director empleado a la vez lo mismo entonces de hecho tengo algunas otras actividades también y éste realmente mi trabajo se ha centrado en atender la solicitudes atender la solicitud de apoyo a los compañeros a realizar la carga de la información cómo dependencias somos sujetos obligados y tenemos que subir nuestra información, el instituto tiene que hacer pública esa información y hay que apoyarnos estar pendientes de que mis compañeros cada trimestre deben publicar su información y a sido más ese mi trabajo más que la difusión y la promoción porque como te digo es muy poco lo que se le puede obligar de recursos a las áreas muy específicas de promoción y difusión a mí pues ya no me alcanza que me den para todo de movilidad para que yo pueda hacer. Me gustaría hacer trámites me gustaría ser mucho material de alguna manera para poder dar a conocer para que la ciudadanía pueda tener acceso a la información del gobierno sobre todo explicarle que como instituto muchos piensan piensan tengo alrededor de 200 solicitudes al año y más de 80% son por otras instituciones. Por qué la población piensa que el instituto va a responder y yo que yo me encargo de explicarle de orientarlo y les digo para que los encuentren realmente yo voy yo voy hablar de la unidad del instituto de transparencia todo lo que quieras saber del instituto yo se lo voy a dar con mucho gusto, pero si quieres información de secretaria de salud por ejemplo la secretaria de salud tiene una unidad de transparencia y mírame esos son sus datos de contacto. Esé es el procedimiento en esta página también lo puede encontrar y todo de darle la mayor información para que llegue a lo que está buscando. Entonces se le orienta el ciudadano y pues esa ha sido mi tarea principalmente.	Poco presupuesto para realizar actividades de difusión.					Necesidad de comunicar, la toma de decisiones deben estar regidas por el conocimiento de los objetivos institucionales, misión y visión así como el Marco normativo, ya que estos conocimientos permitirán difundir información coherente con las funciones del ITAIGro.			
¿Existen actividades conjuntas entre el área de comunicación y transparencia?									
DCS: En medio de comunicación se apoya con todas las áreas del instituto cuando hay necesidad sin embargo por ejemplo en el área de transparencia es donde hay más coordinación sin dejar de lado las demás protección de datos finanzas capacitaciones todas. Estas dos áreas aportan pero una coordinación en cuanto a las áreas para el contenido de información	Atención de las necesidades comunicativas de las áreas.								
TUT: Totalmente sería con promoción y capacitación dirección de comunicación social y unidad de transparencia. Pero para esto tendría yo que tener un poco más de las atribuciones, pero si está internamente pero no se está realizando por su falta de presupuesto y de alguna manera ideal sería que estuvieramos en los tres porque a veces. Considero que la de comunicación social tiene la manera de hacer toda esta difusión. Pero le falta la meta estructural de salir y promocionar, porque ellos no están encargados del estudio de la ley, ni revisa los procedimientos que para mí son habituales y podemos tramitarlos, porque la disposición y los medios los contactos o a lo mejor hasta tiene hasta compañeros que le puede ayudar a difundir en otros medios conoce los acuerdos que existen para que entienda la información y la difunde en diferentes medios publicitarios. Y creo que es importante la coordinación que existiera para que lo revisaran igual y tiene un área y que sea un poco y les ayude pero necesita que se coordina para que la información sea mejor y bueno el otro sería la de área de dirección de difusión y capacitación que me enfocaría más a los sujetos obligados pero igual así no le han dado mucha importancia tampoco a ellos a su trabajo a la unidad de transparencia en sus dependencias que inicia mayor difusión también en esa parte.	La Unidad de Transparencia conoce el proceso del Derecho de Acceso a la Información, por lo tanto debe trabajar coordinadamente con la Dirección de Comunicación Social y la Dirección de Promoción y Capacitación.					Nueva teoría estratégica y coordinación de funciones de cada dirección.			
Política de comportamiento	Política de comportamiento	¿Existen políticas de comportamiento para los trabajadores?							
DCS: Sí, está establecidas en el reglamento interno, pero muchas veces no se hace falta cumplirlo.	Poca difusión para la implementación de la política de comportamiento.								
TUT: Están dentro del Marco Normativo, pero al parecer el Manual de Organización no está actualizado.	Desactualización del Manual de Organización.								
¿Qué actividades realiza para que los trabajadores actúen conforme a la política de comportamiento?									
DCS: Realmente muy pocas, como te digo casi no hay actividades que se realicen, ya que la mayoría de los trabajadores deben tratar a los ciudadanos con respeto.	Pocas actividades que fomenten el comportamiento adecuado de los trabajadores hacia ellos mismos y con la ciudadanía.								
TUT: Ha sido pocas pero sí nos han tratado de dar cierta capacitación o relación para que todos entendamos en el mismo canal como te digo a veces han sido muy específicas para los compañeros de acuerdo a sus áreas pero por ejemplo sobre género se nos han llevado pláticas, el trato que va hacer con los compañeros y no nomás con los compañeros sino con la sociedad completa pero sí ahí se involucran. Todo el personal al final de cuentas no somos muchos somos 30 tantos en todo el instituto, por eso se puede llevar a cabo capacitaciones o talleres hasta al personal más abajo para que más o menos está todo, entonces en el mismo canal.	Actividades específicas a las áreas pero que son replicables a todos los trabajadores.					Prevención de los escenarios físicos. Manejo de recursos humano			

Categoría	Subcategoría	Elementos que conforman la subcategoría	Ítems	Resultado	Teoría	Análisis
Reputación	Compromiso con la calidad de vida	Seguridad laboral	¿Los trabajadores tienen seguro médicos?	Los trabajadores no tienen prestaciones.	Sentido de pertenencia.	Escenarios y Actos de corrupción
			TUT: No contamos con seguro médico grave porque desde mi punto de vista el gobierno siempre ha pedido y de hecho los mismos institutos que cuidan de la protección la seguridad social dicen que debes acercarte a ellos y denunciar, no sé cuándo tu patrón o las empresas demandan seguridad social y en este caso pues somos independientes o un órgano autónomo pero no dejamos de pertenecer al gobierno y recibir recursos públicos pues no contamos con este con la seguridad social y si se viene difícil la situación porque uno tiene que ir acomodando su ingreso para poder tener o estar listo a las emergencias.	Poca protección de la seguridad social de los trabajadores	Identificación con las acciones de las organizaciones	
			DCS: De hecho no no hay prestaciones.			
	Acceso a servicios	¿Cuántan con las instalaciones adecuadas?	Infraestructura insuficiente	Redes de corrupción y relacionamiento	prácticas	
		TUT: Muy lejos de eso las direcciones tienen espacios compartidos y a veces están en espacios abiertos que no son ni siquiera un cubículo especial entonces vamos a lo mismo yo creo que se ha descuidado la importancia en el estado del instituto de manutención por el presupuesto que debía tener por la reforma de la ley de transparencia las actividades crecieron exponencialmente en el instituto se necesita mucho personal Si de por sí no alcanzaba ahora menos y el presupuesto no se ha visto reflejado en ese aspecto para poder cubrir todas esas difusión que tú me pides, está contemplada y todo eso y no existe ni alcanza ni lo digo yo no como comisionado yo sería el que decidiera hay que gastar lo que me pides y como empleado y como alguien que conoce En qué se gasta el presupuesto del instituto donde yo trabajo pues se va en salarios Y la verdad Y aun así hay muchos compañeros pues están muy apretados con trabajos o ya tenemos mucho recurso de revisión Qué es cuando las dependencias no tienen no entregan la información, entonces nosotros tenemos que intervenir ahorita está sobrepasada esta área es un proyecto por cada comisionado cuando está en tres institutos, estamos tienen tres o cuatro proyectos que están resolviendo los proyectos son los abogados que resuelven que se encargan de atender a cada uno de los ciudadanos y sus casos y la verdad pues está sobrepasado aquí el trabajo quién designa ese presupuesto es el congreso del estado a los órganos autónomos como nosotros.	El poco presupuesto causa que no existan las instalaciones adecuadas para el trabajo de cada área.			
		¿Cómo se respetan los derechos de los trabajadores?	Flexibilidad laboral	Productividad y competitividad	La confianza y conexión de permisos puede ocasionar la ausencia de los trabajadores para atender a los ciudadanos.	
Derechos de los trabajadores	DCS: en ese sentido hay flexibilidad por parte de los comisionados porque permiten la salida de los trabajadores cuando menos una hora entre 9:30 y 10 así saliendo almorzar prácticamente a las 10 todos los trabajadores se concentran en sus áreas pero si hay flexibilidad para acceder a este tipo de servicios porque no se encuentran al interior.	Flexibilidad laboral				
	TUT: La verdad no hemos tenido grandes problemas digamos de que entre compañeros hay cierta flexibilidad en ese aspecto.	Flexibilidad laboral				

Categoría	Subcategoría	Elementos que conforman la subcategoría	Ítems	Resultado	Teoría	Análisis
Reputación	Escucha al ciudadano al trabajador		¿Cuáles los mecanismos de participación laboral?	Comunicación directa, correo electrónico institucional y grupos de whatsapp.	Comunicación informal, comunicación directa.	Uso de las redes y procesos de interacción.
			TUT: Más que nada diría que con los comisionados dicen por ahí "Con el comisionado que más confianza le tengas" entre y pues hasta ahora yo visto hay apoyo siempre porque creo que en cierta manera están conscientes de las limitaciones yo creo que al final de cuentas ellos quisieran poder darnos seguridad social pero el presupuesto tendría que ser mínimo el doble de lo que está aún así es muy poco la cantidad si se compara con otros órganos autónomos Entonces si se ha respaldado en esos aspectos y nos han apoyado.	Flexibilidad y comunicación directa por parte de los comisionados, directivos y administrativos.		
			DCS: Bueno el instituto está dividido en ponencias, cada comisionado tiene su equipo de trabajo, hay comunicación directa porque en este caso son tres pisos tiene que acceder a cada uno de los pisos para entregar esa interacción porque no contamos con teléfono por interludio cómo le llama para una comunicación más fluida lo hacemos también a través de correo electrónico o vía celular y algunas una comunicación que tenemos porque prácticamente estamos separados por la ponencia de los tres comisionados existen grupos de WhatsApp si por supuesto asustar los canales de comunicación es uno de los más usados.			
	Trata a las personas por igual	¿Qué medidas utiliza para respetar la diversidad de los trabajadores?	Flexibilidad para atender necesidades personales de los trabajadores.	Expectativas	Capacidad para cumplir las expectativas de los grupos de interés, en este caso lo grupos de interés internos y la satisfacción de las necesidades individuales, así como el respeto y formación hacia las diferentes problemáticas sociales.	
		DCS: Al momento de realizar una actividad que implique propiamente el Instituto como tal pues existe una coordinación en primera instancia por los comisionados que se ponen de acuerdo cuando se va a realizar una actividad o un evento y cada uno de los comisionados lleva su información a su equipo a sus trabajadores y les pide la colaboración precisamente para que vaya a realizar la actividad porque hay que recordar por ejemplo los tres comisionados muchas veces tienen actividades distintas pero con juntas en cuanto a lo institucional es ahí cuando entra Pues el apoyo de todos los trabajadores en cuanto a cada área y cada uno realizar ciertas actividades y de esta forma se coordina pues para sacar adelante un solo evento que implique el Instituto de manera institucional. En ese sentido también hay flexibilidad hay madres de familia efectivamente al interior del instituto que también por necesidad salen a traer a sus hijos a las escuelas e incluso algunas de ellas los llevó al instituto Para tenerlos ahí hasta la hora de salida que marca la hora laboral y por ese lado pues hay mucha flexibilidad por parte de los comisionados que permiten ese tipo de actividades anteriores porque tampoco se cuenta con área de guardería por ejemplo donde se puede dejar a los hijos y en el caso de las personas que tengo una enfermedad algún tipo de situación que se presente Pues también ahí la flexibilidad para que pueden ir al médico a las consultas o incluso a la flexibilidad de solicitar un permiso tanto para llegar tarde cuando se tenga que ver temprano o para salir dentro del horario laboral por si se tiene alguna situación médica o algún problema fuerte hay si hay flexibilidad.				
		TUT: A través de como te digo la difusión es lo que nos interesa pero la difusión cuesta, pero ahorita hay una difusión, que ahorita está llegando muy lejos y que no tiene costo Qué es la de redes sociales que es en la que nos hemos estado enfocando en el instituto o las áreas, entonces todo lo que se pueda lo seguimos en redes sociales el día pasado que es otra vez lo mismo de la multitud algunos movimientos de los movimientos que existen sobre género sobre la diversidad, entonces se ha deseado estar actualizados con esos movimientos y apoyarlos porque tienen su razón de ser Y qué bueno se busca que todos nos entendamos y cuando es posible gracias a ese contacto que tenemos con dependencias de salud pues pedimos que nos atiendan Por que ellos tienen a la gente preparada para explicar nuestros temas y de repente va y nos visitan y nos hablan sobre ellos.	Capacitación sobre el respeto de los Derechos humanos			
Perfil de los funcionarios	¿Cómo evalúa a los trabajadores para ejercer su cargo?	No hay sistema de evaluación laboral.	Sistemas de evaluación al desempeño laboral, competitividad	Como el ITA/Go se evalúa y como es evaluado		
	DCS: No no lo hay ni el reglamento ni lo marca sin embargo hay algunas es una cuestión más moral que otra cosa que lleve puesto ese respeto entre los trabajadores no hay ninguna documento por escrito pero si hay ese respeto. Un tema evaluativo en Si no lo hay como tal, cada comisionado tiene su equipo de trabajo y en ese sentido pues cada quien maneja Pues a su gente no hay un sistema evaluativo a nivel general que pueda medir el desempeño de los trabajadores ahí si coordinación y comunicación y hasta ahora no han habido necesidad de hacer una evaluación como tal					
	TUT: Más que evaluación se le da seguimiento se hacen informes mensuales de las actividades de cada área creo que ahí lo que el problema Sería lo mismo no lo mismo para poder realizar esta evaluación del desempeño creo que tendría que haber alguien encargado de hacer esa evaluación y no existen estas direcciones Entonces por ejemplo ahorita estamos atrasados hay una nueva ley que sobre archivo a nivel nacional que se debe de aplicar sobre la conservación de los archivos entonces Todavía no contamos con una dirección y no es un secreto la verdad nos llegan solicitudes y nos pregunta no tienen dirección de archivo y no vamos a mentir diciendo que si la tenemos que estamos actualizados que deberíamos estar pero por esta limitante no se ha logrado establecer.	Seguimiento laboral a través de informes.				
Atención a los ciudadanos	¿Cuáles son los mecanismos y herramientas que los servidores públicos utilizan para resolver los problemas o consultas de los ciudadanos?	Comunicación horizontal entre todas las áreas.	Atención ciudadana experiencia	Reputación relacional		
	DCS: Ahí también hay la interacción entre las distintas áreas, supongamos que llega una pregunta un recurso de revisión que llega al área de comunicación en el caso me tengo que apoyar en el área de finanzas por ejemplo porque llegan solicitudes de información en cuanto a convenios de comunicación los cuales tampoco no hay lo debo aclarar no hay firma de ninguno al menos desde que yo estoy no habido firmas de convenios con algún medio de comunicación sin embargo son cuestiones que se tiene que consultar con otras áreas Para apoyar y dar una mejor respuesta en este caso a las solicitudes de información y así como se resuelven las dudas No sólo las del área de comunicación sino la de todas las áreas y en ese sentido existe el apoyo.					
	TUT: Los mecanismos pues son presenciales, vía presencial como electrónico las solicitudes de información, vía telefónica y éste pues el procedimiento bueno como unidad de transparencia, ese es mi trabajo siempre recibir a las personas hay unas personas que llegan muy temerosas todavía con muchos desconocimiento del instituto aún así se acerca aún así hay otras que llegan muy directas y fuertes con sus oficios recibiendo firmas que yo le de información sobre todo el Instituto y yo les explico Cómo es el procedimiento que no lo dejan porque yo les digo no la voy a contestar pero tú dices que yo no tengo nada de esa información pero si paseses siéntate vamos a plantear le voy a explicar bien que bueno que vino no quiero Ojalá no deje su procedimiento que viene a realizar aquí aquí no se le resuelve Pero si le puedo decir Dónde y cómo lo va a hacer y si a todo el mundo pues tratar de estar interesado independientemente de que al principio no tenía la titularidad de la unidad de transparencia por estar en otras áreas, la difusión Pues el trabajo que se hacen en el instituto pero la atención a los ciudadanos siempre ha sido primordial para todos ahí en el instituto Tratamos de que todo el mundo está bien y cuando los compañeros desconocen cómo lo marca la ley se dirigen a mí para que yo los atienda y ahí tenemos el equipo de cómputo también disponible para que hagan sus solicitudes ahí mismo se le apoyo su respuesta en equipo y la atención telefónica se le dice como si creen que es muy difícil se le dice que ojalá vengas al instituto se busca que haya muchas opciones para que puedan resolver sus dudas y la información que desean adquirir.	Atención y capacitación ciudadana, por medio de la página web, correo electrónico, presencial y vía telefónica.				

Categoría	Subcategoría	Elementos que conforman la subcategoría	Ítems	Resultado	Código	Teoría	Análisis	
Reputación	Comunicación de gobierno	Planes de desarrollo	¿Cómo comunica a los trabajadores los planes de desarrollo que tiene el ITAIGro?	Resultado	Teoría	Análisis		
			DCS: Ese plan todos los días los tienen muy presente solamente se actualiza si hay algunos cambios si hay algunos ajustes que hacer pero en si de hecho el plan ha sido el mismo ha sufrido muy pocas variaciones en modo de trabajo ha sido prácticamente el mismo solo algunas situaciones que pudieran proponer incluso los comisionados incluso para el mejor desempeño pero es muy poco éxito no habido cambios en ese sentido y solamente se va ajustando y actualizando la información conforme se va dando pero no habido los cambios sustanciales. No de hecho está en la base de datos del instituto en los correos electrónicos institucionales. Está plasmado también algunas áreas lo tienen por escrito y otras que no en algunos casos se tiene que solicitar así pero la mayoría se consulta de manera digital y pues prácticamente todas las áreas cuentan con ello.	Disponibilidad digital	La transparencia como responsabilidad social	Dejar de ser administrativo para ser mas social.		
			TUT: El plan de trabajo a todas las áreas se les pide su plan de trabajo y de acuerdo al presupuesto pues se considera lo que se puede aplicar y lo que nos aplica. No todos son publicados. Por qué no son finales porque ellos cosechan al final esos son previos. Porque si se publican no forman parte del programa anual sino que al final fueron una propuesta. Del plan de trabajo se parte porque le incluimos algunas cantidades de presupuesto y ya de ahí toma la consideración para el presupuesto que es lo que si se puede comprar y que es lo que más urge que todo urge. Pero al final se toma lo más necesario.	El plan de trabajo lo construyen todas las áreas de acuerdo a sus necesidades y capacidad presupuestal.				
		Situación financiera	¿Se publica la situación financiera del ITAIGro?	Obligatoriedad legal para publicar la situación financiera.				
			DCS: Por supuesto hay obligaciones que valgan se la expresión obligan al instituto a transparentar toda la información financiera tanto los gastos incluso corrientes. Como se le llaman la nómina y todo lo demás está en la página.					
			TUT: La situación financiera del instituto se publica					
		Proyectos y beneficios	¿Cuáles son los medios que utiliza para dar a conocer a los trabajadores y ciudadanos los beneficios de las actividades que desarrolla?	Redes sociales y grupos de chats vía WhatsApp	Canales de comunicación más eficientes para los ciudadanos	Falta de comunicación para comunicar los beneficios de las acciones que realiza cada área del ITAIGro en beneficio de la ciudadanía.		
			DCS: Básicamente la más socorrida son las redes sociales pero al interior como tú ya lo escuchaste hay grupos de chat institucionales de WhatsApp ahí también su canal de comunicación al interior y al exterior. Pues si son las redes sociales básicamente en las que se utilizan para dar a conocer las actividades que realizamos en el Instituto.	Equipo de computo disponible para el uso del ciudadano pero sin involucrarse con las actividades de difusión.				
			TUT: Como te digo no me ha tocado ser parte de la difusión y me ha tocado ser esa parte me ha tocado estar más con las solicitudes en este caso. Fijate que el equipo de cómputo que te comentaba. Pues tampoco existía en algún plan de trabajo en algún presupuesto el año pasado lo tuve que pedir entonces eh buscado alguna manera de ir poco a poco creciendo la unidad que más me gustaría tener alguien más de apoyo. Qué está haciendo algo de esto que tú comentas pero todavía no. Yo como tenemos el área de comunicación y de promoción realmente no me ha tocado mucho esa parte de la difusión.					
		Cumplimiento de sus objetivos	¿El ITAIGro cumple todas sus metas y objetivos?	Cronograma de actividades y seguimiento de cumplimiento a través de informes.		No hay sistema de evaluación formal		
			DCS: Si pudiera darte una cifra, pudiera decir que más del 60%, se cumplen las metas, no le podría decir de todas las áreas porque al final al final de año cada área concentra digamos sus objetivos de acuerdo al plan de desarrollo y eso es lo que al final de cuentas de lo que sale a la luz pero en si hay cumplimiento. Por qué se tiene una calendarización de las actividades y cada una se va cumpliendo de acuerdo a la fecha establecida sin embargo con estos la pandemia todas las actividades prácticamente se han paralizado y no habido una actividad sustancial respecto a cómo se están cumpliendo en este momento los objetivos de este plan de desarrollo pero si hay cumplimiento a todos.	Cada área busca cumplir y dar prioridad al cumplimiento de sus metas y objetivos los cuales se reflejan al finalizar cada año				
			TUT: Derivado del plan si porque es público pero estaba diciendo que está publicado al final. Como lo terminé viendo no lo tengo presente. Dependiendo del área en la que se encuentra en este caso yo tengo contacto directo con la ciudadanía en otro aspecto que tenemos es él con los sujetos obligados pero ya es otra área.					
Canales de comunicación	¿Cuáles son los canales de comunicación para dialogar con el ciudadano y el trabajador?	Redes sociales, grupos de chats vía WhatsApp, página de internet, Plataforma Nacional de Transparencia, vía telefónica, correo electrónico, presencial y actividades públicas.	Capacidad de comunicar el conocimiento de las acciones y herramientas.	Como se nutre la cultura de la transparencia				
	DCS: Entre la ciudadanía y el itaigro sólo son las redes sociales es donde más hay interacciones con la ciudadanía pero debo ser preciso en estas redes sociales en su mayoría quién eres utiliza son los titulares de las unidades de transparencia de los sujetos obligados. Son Quiénes más recurren a este canal de comunicación a un lado de que pues también existe el teléfono institucional existe chat institucionales entre el itaigro y los sujetos obligados los titulares de la unidad de transparencia de los sujetos obligados. Y es ahí donde se interactúa de manera un poquito más dinámica al interior igual i chat institucionales de todos los trabajadores e incluso chats por ponerse para coordinar los trabajos al interior de las ponencias y chats generales en donde se interactúa para llevar a cabo las actividades de coordinación entre las diversas áreas básicamente eso son los canales de comunicación a un lado. Pues también a las actividades públicas que se realizan. Y dónde se hay una interacción cara a cara entre la gente algunas actividades que implican el reparto de trípticos entre la gente llevar alguna información a las escuelas éticas es el tipo de actividades que se tiene con la ciudadanía. Generalmente pero Quiénes utilizan más estos canales de comunicación son los titulares de las unidades de información de los sujetos obligados.							
	TUT: Los trabajadores para situaciones internas nos comunicamos por WhatsApp pero no conectado hacia el exterior, ya que para ellos existen la PNT, redes sociales y página de internet.							
	¿De qué manera mide la eficacia de los canales de comunicación?							
	DCS: se cuenta con un programa de radio a través de radio universidad. Aunque es una comunicación digamos unidireccional porque hay poca interacción con el radio-escucha pero si es un canal en modo de llevar los mensajes de las actividades y de lo que realiza lo que es en si el instituto de transparencia digamos es el canal más constante de comunicación que hay a una loca y también existo las redes sociales donde se ha habido alguna duda de los ciudadanos que preguntan. Pues porque el sujeto obligado no les dan información o se quejan de que el sujeto obligado no les quiere dar la información en fin son ese tipo de situaciones en las que se van dando ya un lado también algunas compañías que se han implementado para llevar el conocimiento sobre lo que se integró a la ciudadanía es decir se va a las plazas públicas de algunos municipios a llevar información de lo que es el Instituto para que precisamente la gente lo conozca y sobre todo se le otorga a través de trípticos. Qué hacer en caso de tener alguna duda sobre su derecho de acceso a la información. Eso digamos son las estrategias que se han ido planeando hablando también a la firma de convenios con instituciones como la propia en la propia Universidad Autónoma de Guerrero como RTG entre otros además de los ayuntamientos como lo son los sujetos obligados. Por ejemplo en el caso de las campañas se determina a través del número de trípticos que se han repartido se han repartido hasta 600 trípticos por cada visita a municipios por otro lado la radio también tiene un número significativo no tengo en este momento el dato de cuánta gente llega en su frecuencia aunado a quienes también escucha la radio a través de Internet. Pero esto también ha traído pues un poquito más de interés del ciudadano para con las actividades del itaigro y sobre todo su derecho de acceso a la información no tengo en este momento en la medición como tal pero si sea medido de acuerdo a lo que se reparte a la interacción que hay en los municipios a los que se ha ido con estas campañas.	De acuerdo a la cantidad de material informativo difundido entre la ciudadanía por medio de los canales de comunicación establecidos.		El papel de la comunicación para transformar la cultura de la transparencia desde el cambio de paradigma administrativo a un paradigma de impacto social.				

Categoría	Subcategoría	Elementos que conforman la subcategoría	Ítems	Resultado	Código	Teoría	Análisis
Reputación	Innovación	Tecnología	¿Cuenta con la tecnología suficiente para atender las necesidades de los trabajadores y ciudadanos?	Resultado	Capacidad de ofrecer alternativas novedosas para enfrentar los requerimientos ciudadanos o de necesidades de la gestión.	Eficiencia de los procedimientos administrativos.	
			DCS: no desafortunadamente hace falta mucho equipo hace falta mucho personal Porque son aproximadamente entre 33 y 40 trabajada trabajadores los que hay para atender a más de 200 agentes obligados a parte la ruta de ciudadanas que existen hace que haga falta personal equipo tecnológico computadoras en fin para poder hacer un desempeño mucho mejor del instituto.	Poco equipo tecnológico			
		TUT: Poco a poco se ha ido adquiriendo el equipo, pero reconozco que he me hace falta más, y sobre todo apoyo de más personal.	Poco personal				
		Empoderamiento ciudadano	¿Cómo enseña al ciudadano a conocer sus derechos?				
			DCS: En Las Plazas públicas se lleva este conocimiento durante las campañas públicas ha existido el acercamiento ciudadano para preguntar qué es el itaigro que hace el ITAIGro Yes ahí donde se le aclara esta duda de lo que es ser integro se le proporciona información los canales que puede utilizar para hacer una solicitud de información Se le aclaré precisamente que el itaigro no es el que que cuenta con la información sino que actúa cuando los sujetos obligados no dan información que se requiere y ha limitado precisamente la falta de computadoras y de personal para la atención del ciudadano y pues se hace lo que se puede almacén presupuestos muy agotado y no permite hacer salidas a municipios sobretodo lejanos como en tierra diente la montaña las costas también no se ha podido estabilizar ese tipo de actividades se han hecho díganos en Lugares cercanos.	Se realizan eventos públicos donde se explican las funciones, objetivos y procedimientos institucionales.	También como un bien intangible es un elemento que ofrece recursos a la organización para generar relaciones con los stakeholders como autonomía.	Estudios de opinión pública	
		TUT: Como te decía juntando todo y bueno si me faltó algo tenemos un programa de radio eso no lo había mencionado programa de radio En el área comunicación es el encargado de dirigirlo y también Busca acercarse a la población a través de las redes sociales buscamos también acercarnos a ellos haciendo valer flyers de Cómo acceder Cuál es el procedimiento Cuáles son tus derechos De qué trata la Ley como la puedes utilizar a tu favor y la unidad de transparencia no existe ese recurso con lo que yo pueda aplicarlo para hacer la difusión. nunca he asistido como invitado a programa de radio se les invita a los comisionados para que expliquen los procedimientos y teorías que uno tiene que hacer quién lo tiene que decir pues que lo hace el titular de la unidad de transparencia pero en este caso se invitado a los comisionados porque ellos también dominan esta parte.	Poca participación de la Unidad de Transparencia en los ejercicios de difusión institucional.				
		Desempeño laboral	¿Cuáles son los incentivos para los trabajadores proactivos?				
			DCS: no hay así sin embargo hay algunas prestaciones que uno tiene están los bonos Qué hermosa la puntualidad a la productividad a la productividad se le dice como que no cumpia con las tareas que se tienen encomendadas al interior del instituto pero precisamente por lo limitado el mismo la dependencia pues no permite una mayor apoyo.	Prestaciones establecidas por la ley de trabajo	Reconocimiento y sentido de pertenencia.	Comprender la importancia de su trabajo.	
		TUT: no existe ningún tipo de incentivo para los trabajadores proactivos.	No hay incentivos a los trabajadores proactivos				
		Prevención de conflictos	¿Cuáles son los elementos que utiliza para prevenir los conflictos?				
DCS: Pues en primera instancia se resuelven en cada ponencia cada comisionados es que se presenta un problema en el instituto la planta los trabajadores para que tengan conocimiento y si se puede resolver en el caso de que el problema no pase a mayores accidentes se han superado con el diálogo con el acercamiento censo para que no se rompa Por qué el ITAIGro es una dependencia muy pequeña y romper la armonía entre los trabajadores implica mayores complicaciones Y se cree un prejuicio a la institución como tal.	Dialogo directo entre comisionados y trabajadores.		Cumplimiento de los procesos administrativos y cumplimiento con las expectativas.	Construcción de la filosofía, valores, y políticas			
TUT: Diría que sí hace falta esa parte. Aunque existe el reglamento falta un poco de comunicación en las áreas entre las direcciones Cómo se arreglan pues si acercándose con los comisionados o cómo hago comunicándonos por el WhatsApp creo que no hay otros medios ahí directamente con los comisionados que realmente se hablamos de un instituto una dependencia Pues sería a través de estos reglamentos internos que existen procedimientos más estructurados documentos Cómo se trabaja con oficio pero en cierta manera Hay alguna flexibilidad que hace que se pueda llevar de esta manera que no sea tan estricta sio un poco informal.Se habla con los comisionados, como cada uno integra una comisión es mejor hacerlo así.	Procedimeintos estructurados a través del reglamento interno del ITAIGro.						

Categoría	Subcategoría	Elementos que conforman la subcategoría	Entrevista	Unidad de revisión documental	Unidad de observación
			Encuesta		
Reputación	Comportamiento ético y transparencia	Marco Normativo	¿Cuándo ingreso al ITAIGro? ¿Qué actividades realizó para conocer el marco normativo?	Manual de organización en existencia pero sin seguimiento ni introducción, Reglamento Interno, Ley Número 207 de Transparencia y Acceso a la Información Pública del estado de Guerrero consultados unicamente para laboración de acuerdos y propuestas.	Actividades laborales sin codificación por parte de las área involucradas, ya que no se comparte el sentido de pertenencia.
			¿Cuanto tiempo tiene desempeñando el cargo como Titular de la Unidad de Transparencia? 32.91 A 3 ANOS		
		Misión y visión	¿Cómo se comunica la misión y visión?. ¿Cómo cree que es percibido el ITAIGro por la ciudadanía?		
			Antes de ser Titular de la Unidad de Transparencia ¿Conocias al ITAIGro? 56.7 NO		
	Transparencia	¿Qué actividades realiza contra la corrupción al interior?. ¿Y al exterior?. ¿Existen actividades conjuntas entre el área de comunicación y transparencia?			
	Política de comportamiento	¿Existen políticas de comportamiento para los trabajadores? ¿Qué actividades realiza para que los trabajadores actúen conforme a la política de comportamiento ?			
	Compromiso con la calidad de vida	Seguridad laboral	¿Los trabajadores tienen seguro médicos?	Memorias sobre los cursos y capacitaciones dados en el instituto, con la participación de toda la planta trabajadora.	Muchos de los temas abordados no son reflejados en el comportamiento de los trabajadores y sus relaciones personales y laborales al existir conflictos entre ellos mismos
		Acceso a servicios	¿La infraestructura cuenta con las instalaciones de servicios necesarios?		
			En sus visitas al ITAIGro ¿Está satisfecho con las oficinas en las que se le ha recibido? 36.1 muy satisfecho		
	Derechos de los trabajadores	¿Cómo se respetan los derechos de los trabajadores?			
	Relacionamiento	Escucha al ciudadano y al trabajador	¿Cuáles los mecanismos de participación laboral?	Revisión de los convenios firmados, informes anuales y sesiones del pleno, donde se analizo que se busca resolver de forma institucional los momentos de crisis y asuntos laborales.	La estructura del edificio permite la creación de pequeños ecosistemas entre los trabajadores, lo que provoca situaciones de crisis que son tratados por los comisionados.
			¿Si tuviera que recibir información oficial del ITAIGro que medio es el adecuado para ti? 83.5 correo electronico		
		Trata a las personas por igual	¿Qué medidas utiliza para respetar la diversidad de los trabajadores?		
		Perfil de los funcionarios	¿Cómo evalúa a los trabajadores para ejercer su cargo?		
	¿Está satisfecho con la atención y presentación que hasta ahora le han brindado los trabajadores del ITAIGro? 39.2 Muy satisfecho				
	Atención a los ciudadanos	¿Cuáles son los mecanismos y herramientas que los servidores públicos utilizan para resolver los problemas o consultas de los ciudadanos?	¿Está satisfecho con el apoyo que recibe por parte de los trabajadores cuando se presentan problemas laborales? 38.1 Muy satisfecho		
		¿Está satisfecho con el apoyo que recibe por parte de los trabajadores cuando se presentan problemas laborales? 38.1 Muy satisfecho			
	Comunicación de gobierno	Pianes de desarrollo	¿Cómo comunica a los trabajadores los planes de desarrollo que tiene el ITAIGro?	Plataforma Nacional de Transparencia y Pagina web, donde la información esta publicada, actualizada y a disposición de la ciudadanía en la calidad y claridad requería en la Ley.	A pesar de que la información esta publicada, esta no es utilizada ni explotada por el área de comunicación para su difusión o gestión de la reputación.
		Situación financiera	¿Se publica la situación financiera del ITAIGro?		
		Proyectos y beneficios	¿Cuáles son los medios que utiliza para dar a conocer a los trabajadores y ciudadanos los beneficios de las actividades que desarrolla el ITAIGro?		
¿Está suficientemente informado sobre las actividades que realiza el ITAIGro? 39.2 medianamente informado					
Cumplimiento de sus objetivos		¿El ITAIGro Cumple todas sus metas y objetivos?			
Canales de comunicación	¿Cuáles son los canales de comunicación para dialogar con el ciudadano y el trabajador?	¿De qué manera mide la eficacia de los canales de comunicación?			
	¿Sigue al ITAIGro en algunas de sus redes sociales? 63.9 si				
Innovación	Tecnología	¿Cuenta con la tecnología suficiente para atender las necesidades de los trabajadores y ciudadanos?	Cursos y manuales de operatividad y procedimientos sin actualizarse, y algunas áreas ejecutan sus actividades en total desconocimiento de los precios de optimización	Existen áreas que no trabajan de forma coordinada, entre ellas la dirección de comunicación y la unidad de transparencia, aunque en algunas ocasiones si se apoyan para llevar a cabo una actividad esta no esta vista como parte de una optimización y potencialización de la reputación de la organización.	
		¿Está satisfecho con el material y herramientas de apoyo con las que le han brindado las capacitaciones/cursos? 37.1 medianamente insatisfecho			
	Empoderamiento ciudadano	¿Cómo enseña al ciudadano a conocer sus derechos?			
	¿Está satisfecho con las capacitaciones/cursos que le ha brindado el ITAIGro? 35.1 medianamente insatisfecho				
Desempeño laboral	¿Cuáles son los incentivos para los trabajadores proactivos?				
Prevención de conflictos	¿Cuáles son los elementos que utiliza para prevenir los conflictos?				