

Análisis del estado actual de la imagen de la entidad pública DADEP

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de:

Magíster en Comunicación Estratégica

Andrea Mayerli Ríos Lagos

Director:

Javier Mayorga

Universidad de La Sabana

Maestría en Comunicación Estratégica

Chía, Colombia

2024

Tabla de Contenido

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| Antecedentes | 13 |
| Pregunta problema | 17 |
| Justificación | 17 |
| Objetivos | 20 |
| Objetivo General | 20 |
| Objetivos específicos | 20 |
| MARCO CONCEPTUAL | 21 |
| La comunicación en instituciones públicas | 21 |
| Imagen | 23 |
| Espacio público | 26 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 29 |
| RESULTADOS | 33 |
| IMAGEN FUNCIONAL | 34 |
| Imagen financiera | 34 |
| Reputación financiera | 34 |
| Estructura de capital | 36 |
| Imagen comercial | 37 |
| Valor del producto | 37 |
| Servicio al cliente | 46 |
| Valor de la marca | 49 |
| AUTOIMAGEN | 54 |
| Imagen interna | 54 |

| | |
|---|------------|
| Valoración de recursos humanos | 54 |
| Adecuación cultural | 56 |
| Clima interno | 62 |
| IMAGEN INTENCIONAL | 74 |
| Imagen pública | 75 |
| Imagen mediática | 75 |
| Imagen proyectada en el entorno | 79 |
| CONCLUSIONES | 81 |
| RECOMENDACIONES | 84 |
| REFERENCIAS | 87 |
| ANEXOS | 89 |
| Anexo 1. Cuestionario sobre Posición relativa en el mercado, Fidelidad de los clientes e Índice de notoriedad (Ciudadanía en general) | 89 |
| Anexo 2. Cuestionario sobre Percepción de calidad, Satisfacción con los servicios de atención, Conocimiento de la marca e Índice de notoriedad (CAD, Atención a la ciudadanía) | 94 |
| Anexo 3. Entrevista semiestructurada - Imagen comercial e Imagen interna | 100 |
| Anexo 4. Cuestionario de Adecuación cultural (Todos los colaboradores) | 107 |
| Anexo 5. Cuestionario Clima interno - Planta | 121 |
| Anexo 6. Entrevista semiestructurada – Imagen pública | 138 |
| Anexo 7. Informe de monitoreo de medios 2022 | 139 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Variables del modelo de Auditoría de imagen de Villafañe (2008) | 8 |
| Tabla 2. Presupuesto del DADEP | 35 |
| Tabla 3. Ejecución de gastos..... | 37 |
| Tabla 4 Gastos de publicidad impresa y medios..... | 77 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Puntuaciones en el modelo de Villafañe (2008)..... | 12 |
| Figura 2 Mapa de públicos..... | 14 |
| Figura 3 Organigrama | 15 |
| Figura 4 ¿Qué tanto sé quién dirige actualmente el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público | 38 |
| Figura 5 Posición relativa en el mercado | 39 |
| Figura 6 ¿Qué tanto conozco los servicios que ofrece el DADEP?..... | 40 |
| Figura 7 ¿Qué tanto ha acudido al servicio de atención a la ciudadanía?..... | 40 |
| Figura 8 ¿Qué tanto considero que los servicios que ofrece a la ciudadanía son adecuados?..... | 41 |
| Figura 9. ¿Qué tanto recomendaría el servicio de atención a la ciudadanía del DADEP?..... | 41 |
| Figura 10 ¿Qué tanto sé dónde está ubicado el DADEP?..... | 42 |
| Figura 11. ¿Qué tanto considero que la gestión de la entidad es pertinente y necesaria para el cuidado de los espacios públicos?..... | 42 |
| Figura 12 ¿Qué tan fácil identifiqué los módulos de atención presencial?..... | 43 |
| Figura 13 ¿Qué tanto conozco los canales de atención del DADEP?..... | 43 |
| Figura 14 Mi canal de atención preferido a la ciudadanía es | 44 |
| Figura 15 Resultados generales del cuestionario Percepción de calidad | 44 |
| Figura 16 ¿Qué tanto conozco los canales de Atención a la ciudadanía del DADEP?..... | 46 |
| Figura 17 ¿Qué tanto recomendaría el servicio de Atención a la ciudadanía del DADEP?..... | 47 |
| Figura 18 ¿ Mi canal preferido de atención a la ciudadanía es | 47 |
| Figura 19 ¿Qué tanto veo a voceros del DADEP en medios de comunicación? | 50 |
| Figura 20 ¿Qué tanto identifiqué al DADEP con un proyecto específico de ciudad?..... | 51 |
| Figura 21 ¿Qué tanto me han hablado del DADEP por algún trabajo con comunidad? | 51 |
| Figura 22 ¿Qué tanto considero que la gestión del DADEP ha llegado a mi barrio, al de familiares y/o amigos? | 52 |
| Figura 23 ¿Qué tan fácil identifiqué la gestión del DADEP? | 52 |
| Figura 24. Resultados generales Conocimiento de la marca e Índice de notoriedad..... | 53 |
| Figura 25 ¿Qué grado de confianza tiene usted en los mandos intermedios del DADEP? | 56 |
| Figura 26 ¿Cuál considera que es el grado de confianza y consulta mutua entre jefes y colaboradores en el DADEP? | 57 |
| Figura 27 En su opinión, la calidad del trabajo en equipo en el DADEP es... .. | 58 |

| | |
|---|----|
| Figura 28 ¿Qué conocimiento cree usted que tienen los mandos intermedios sobre los objetivos y políticas institucionales? | 58 |
| Figura 29 ¿Qué importancia considera usted que se concede a la formación y desarrollo de contratistas en el DADEP?..... | 59 |
| Figura 30 Resultados generales del cuestionario Adecuación cultural..... | 61 |
| Figura 31 El sentimiento de autoconfianza que tengo en mi cargo es | 62 |
| Figura 32 La autoridad y el poder que conlleva mi cargo es | 63 |
| Figura 33 La oportunidad de desarrollo de personalidad en mi cargo es | 63 |
| Figura 34 El prestigio de mi cargo es | 64 |
| Figura 35 El sentimiento de autorrealización que se adquiere en mi cargo es | 64 |
| Figura 36 En qué medida debería darse el sentimiento de autorrealización en mi cargo | 64 |
| Figura 37 El sentimiento de realizar algo que vale la pena en mi cargo es | 65 |
| Figura 38 El sentimiento de realizar algo que vale la pena en qué medida debería darse | 65 |
| Figura 39 La oportunidad de poder ayudar a otros en mi cargo en qué medida debería darse | 66 |
| Figura 40 La oportunidad que existe, desde mi rol, de participar en la fijación de objetivos, en qué medida debería darse. | 67 |
| Figura 41 La oportunidad que existe, desde mi rol, de participar en la fijación de objetivos, en qué medida se da actualmente..... | 67 |
| Figura 42 La oportunidad que permite mi rol o mi cargo de participar en la determinación de los métodos, en qué medida se da actualmente..... | 67 |
| Figura 43 La oportunidad que permite mi rol o mi cargo de participar en la determinación de los métodos, en qué medida debería darse..... | 68 |
| Figura 44 La oportunidad que existe en mi cargo de estrechar lazos de amistad, en qué medida se da actualmente. | 69 |
| Figura 45 La oportunidad que existe en mi cargo de estrechar lazos de amistad, en qué medida debería darse..... | 69 |
| Figura 46 El sentimiento que se tiene en mi cargo de estar sometido a una presión, en qué medida se da actualmente. | 70 |
| Figura 47 El sentimiento que se tiene en mi cargo de estar sometido a una presión, en qué medida debería darse..... | 70 |
| Figura 48 El sentimiento de estar bien informado desde mi rol, qué importancia tiene para mí | 72 |
| Figura 49 El sentimiento de estar bien informado desde mi rol, en qué medida debería darse. | 71 |
| Figura 50 El sentimiento de estar bien informado desde mi rol, en qué medida se da actualmente | 71 |
| Figura 51 Resultados generales del Cuestionario Clima Interno..... | 72 |
| Figura 52 Nube de palabras con las cuales los usuarios relacionan las redes sociales del DADEP. | 75 |

Dedicatoria

A mis amados papá y mamá, a mi hermana, quienes me motivan y me acompañan; a Cami, mi gran amor, mi guía, mi inspiración; a su familia, a quienes siento como mía; a Colibrí, la consultora que nació de esta Maestría; a los mejores compañeros y compañeras de Maestría que pude tener, inspiradores, pero sobre todo increíbles seres humanos; a los profes; a Javier, mi director de tesis; a la Universidad de La Sabana. Gracias a esos amigos, compañeros y conocidos a los que uno llama ángeles porque con toda la disposición dan la mano para avanzar en este proceso. A todos los aquí mencionados que tienen en común el infinito amor esperanzador, en el que creo profundamente y que agradezco porque es lo que me ha llevado a que los sueños sean un intangible tan valioso como la misma comunicación.

Introducción

Este proyecto de grado con enfoque en profundización tiene el propósito de conocer la imagen actual de la institución pública Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público, DADEP, para determinar si el estudio o el análisis de la imagen, desde la perspectiva de la comunicación estratégica, debe ser una prioridad en las instituciones públicas, que, a diferencia de las privadas, suelen tener enfoques que van más allá de lo transaccional y centran su atención en el servicio.

Contrario a lo que podría pensarse, la imagen no es un concepto meramente externo y basado en prejuicios. Parte, como lo expresa Villafañe (2008) de conceptos internos, del trabajo y del conocimiento que tienen sus colaboradores sobre la institución. Resulta clave la calidad del servicio de atención, pero también la motivación y respeto que sienten los trabajadores hacia la entidad. Probablemente, esto sea más complejo en entidades públicas, a las cuales un conjunto de normas de austeridad y conceptos legales pueden limitar la posibilidad de contratar, por ejemplo, una consultora que analice las habilidades y el talento humano de acuerdo con los objetivos de la organización.

Sin embargo, como se verá a lo largo de este documento de grado, el nivel de confianza en las organizaciones públicas, al menos en la ciudad de Bogotá D.C, no suele ser el mejor. Por ende, una estrategia de comunicación basada en la imagen, en la identificación del público y de los mismos objetivos organizacionales podría traer resultados positivos para la entidad, y podría convertirse en el punto de partida para que otras instituciones públicas contemplen la imagen como algo fundamental en el trabajo comunicacional interno, externo y digital.

Este trabajo toma la definición y metodología que propone Villafañe (2008), en la que identifica la imagen a partir de tres conceptos: Imagen funcional, Autoimagen e Imagen

intencional. La versión original cuenta con un total de 10 variables y más de 30 subvariables, las cuales se evalúan a partir de instrumentos de medición sugeridos por el mismo autor. En la tabla 1 se hace referencia a las variables, subvariables y dimensiones planteadas por el autor:

Tabla 1

Variables de la teoría de Villafañe (2008)

| Tipo de imagen | Concepto | Variables | Subvariables |
|-------------------------|-------------------|---|--|
| Imagen funcional | Imagen financiera | <ul style="list-style-type: none"> • Reputación financiera | <ul style="list-style-type: none"> • Estado financiero de la compañía • Relaciones con la banca • Capacidad de autofinanciación |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de capital | <ul style="list-style-type: none"> • Capital propio • Formación y evolución del capital • Rendimiento del capital |
| | Imagen comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Valor del producto | <ul style="list-style-type: none"> • Posición relativa en el mercado • Fidelidad de los clientes |

| | | | |
|-------------------|----------------|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de calidad |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Red comercial • Satisfacción con los servicios de atención al cliente • Gestión de las reclamaciones |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Valor de la marca | <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de liderazgo • Conocimiento de la marca • Índice de notoriedad |
| Autoimagen | Imagen interna | <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de los recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Previsión estratégica de los recursos humanos • Formación, reciclaje y desarrollo de carrera |

| | | | |
|---------------------------|----------------|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y control de resultados |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación cultural | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de implicación de la plantilla • Alineamiento con los objetivos empresariales • Capacidad de movilización corporativa |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Clima interno | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el desempeño • Canales de información y comunicación • Expectativas y motivación |
| Imagen intencional | Imagen pública | <ul style="list-style-type: none"> • Imagen mediática | <ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad mediática • Tratamiento informativo |

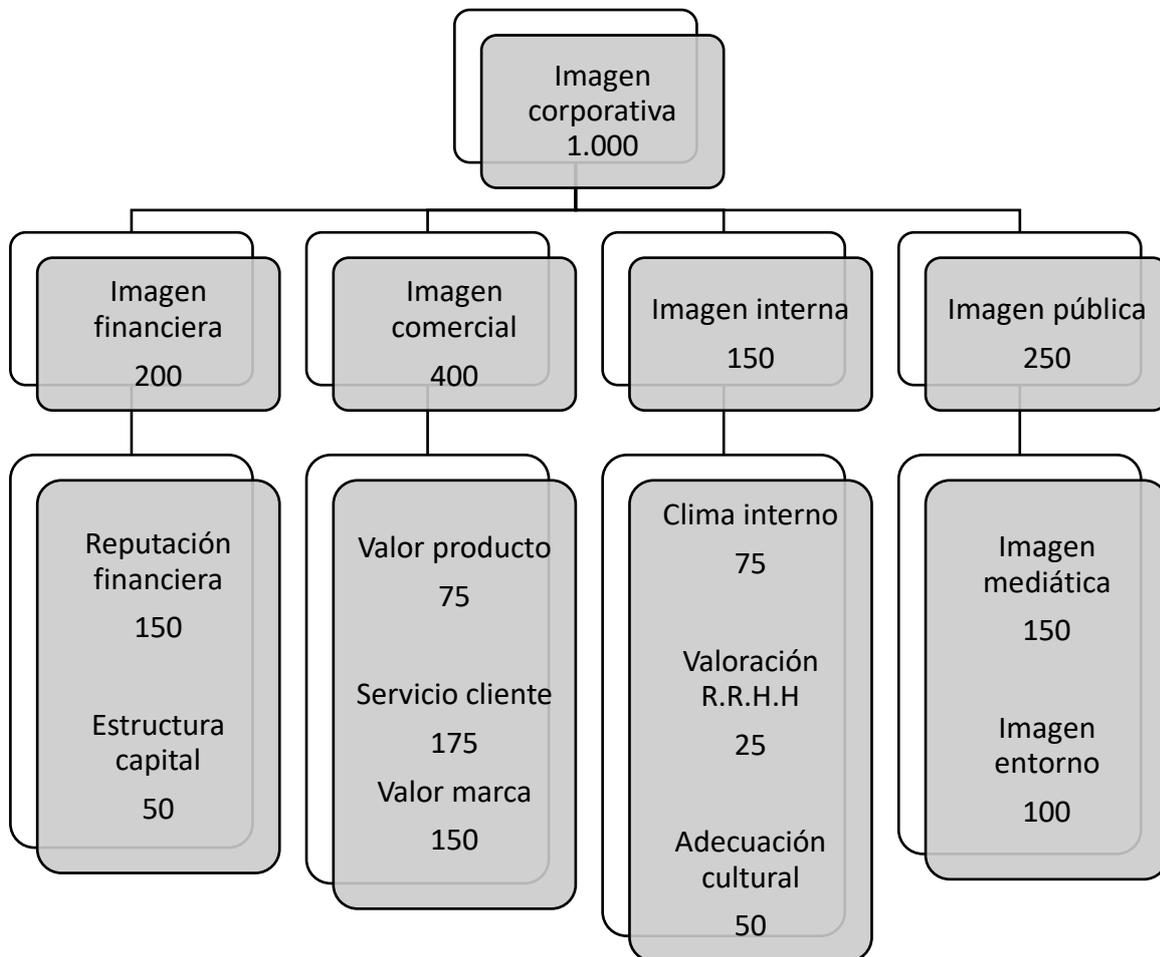
| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | Inversión publicitaria |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Imagen en el entorno | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con los <i>stakeholders</i> • Gestión del patrocinio • Relaciones intersectoriales |

Nota. Esta tabla muestra las variables, subvariables y dimensiones asociadas con la teoría de la imagen.

Villafañe (2008) explica que cada institución adecúa la metodología de acuerdo con sus características y necesidades. Por ello, esta investigación omite las subvariables Relaciones con la banca y Capacidad de autofinanciación ya que el DADEP no cotiza en bolsa y no tiene fines lucrativos. Por las características de la entidad sobre la cual se desarrolla este proyecto de grado, también se omite la subvariable Red comercial, así como la subvariable Gestión del patrocinio. Cabe mencionar que el modelo de Villafañe (2008) puntúa cada variable y subvariable para otorgar un total de 1.000 puntos, como se muestra en la figura 1:

Figura 1

Modelo de Auditoría de imagen de Villafañe (2008)



Nota. Tomado de Villafañe (2008).

En cuanto a la metodología, este trabajo aplica método mixto y la información recopilada se analiza con los instrumentos sugeridos por Villafañe (2008). Por medio de los hallazgos y con las conclusiones se hará hincapié en el valor agregado que otorgaría el análisis de la imagen en las organizaciones públicas, como elemento asociado a la confianza, transparencia y calidad en el servicio.

Antecedentes

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública, en Colombia las entidades públicas son creadas por la Constitución, por una ley, ordenanza o acuerdo, para cumplir con una función administrativa, comercial o industrial. Puntualmente, el DADEP es una entidad pública, distrital, creada mediante el Acuerdo 18 de 1999, que forma parte de la administración central del Distrito Capital e integra el Sector Gobierno de la Alcaldía Mayor de Bogotá. La entidad tiene como misión contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en Bogotá, por medio de la defensa, inspección, vigilancia, regulación y control del espacio público, la administración de los bienes inmuebles y la conformación del inventario general del patrimonio inmobiliario distrital.

Como Visión, la entidad se propone en 2024, ser reconocida a nivel distrital y nacional como líder en la protección integral del espacio público y del patrimonio inmobiliario distrital, por medio de la gestión del conocimiento urbanístico de los bienes de uso público y fiscales del nivel central de Bogotá, con el fin de promover la participación ciudadana, la corresponsabilidad y la coordinación interinstitucional.

Sus objetivos estratégicos para el cuatrienio 2020-2024 están orientados a contribuir al incremento del uso, goce y disfrute del patrimonio inmobiliario distrital y el espacio público, con acceso universal a la ciudadanía; aumentar la oferta cuantitativa, cualitativa y la equidad territorial del patrimonio inmobiliario distrital y el espacio público; mejorar la coordinación interinstitucional con todas las entidades que tienen competencia en materia de espacio público, así como la comunicación con los grupos de interés y de valor. Además, se destaca la importancia de fortalecer la capacidad institucional en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, bajo los enfoques de una gestión orientada a resultados, la eficiencia en el manejo de recursos, la transparencia, el gobierno abierto y la participación de los grupos de interés.

El DADEP tiene su oficina en el piso 15 del edificio CAD. Cuenta con alrededor de 380 empleados, de los cuales 81 son de planta, también conocidos como funcionarios públicos. Priman las profesionales en arquitectura, derecho, contaduría, administración e ingenierías. En la figura 2 se muestra el mapa de públicos de la entidad:

Figura 2

Mapa de públicos



Nota. Mapa de públicos del DADEP elaborado a partir de la información suministrada por Atención a la Ciudadanía.

Mediante Decreto 478 de 2022, expedido por la Alcaldía Mayor de Bogotá, el DADEP actualizó su estructura organizacional, modificó los nombres de algunas de sus dependencias y creó la Oficina Asesora de Comunicaciones, que hasta ese momento no existía. En la figura 3 se muestra el organigrama actual de la entidad:

Figura 3

Organigrama



Imagen. Organigrama del Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público.

Como se puede apreciar, la entidad está compuesta, en orden jerárquico, por una dirección y dos asesores de despacho; una oficina de control interno; dos dependencias misionales: subdirección de gestión inmobiliaria y del espacio público, y la subdirección de registro inmobiliario. También se encuentra la subdirección de gestión corporativa. Luego se destacan las oficinas asesoras: oficina asesora de comunicaciones y oficina asesora de planeación. Finalmente, están la oficina jurídica, oficina de tecnologías de la información y las comunicaciones y oficina de control disciplinario interno.

Para esta investigación, se buscaron referentes de trabajos sobre imagen en entidades públicas con características similares a las del DADEP, pero no se encontraron. Los estudios

más cercanos en relación con este tema fueron hallados en sectores como el académico y el de salud.

El estudio Edelman Trust Barometer (2023) revela que en Colombia las empresas públicas son las que menor confianza generan. Asimismo, una encuesta de percepción ciudadana, realizada por (Alberto et al., 2021) en Colombia, demuestra que uno de los principales problemas que aqueja a las organizaciones públicas es la falta de confianza por parte de las personas. El 70% de los encuestados afirma que el Estado no toma decisiones rápidas y ágiles ante una problemática que esté afectando a la ciudadanía. El mismo estudio señala que las personas consideran que las entidades del Estado no responden de manera eficiente ante las problemáticas que les aquejan.

Aunque no se hallaron estudios de percepción sobre entidades públicas en Bogotá, el área de Servicio a la ciudadanía del DADEP implementa sus propios análisis de percepción sobre la atención a la ciudadanía. Allí se observa, por ejemplo, que durante el último trimestre de 2022, se realizaron 3.135 atenciones por medio del canal telefónico. Para medir el nivel de satisfacción ciudadana frente al servicio prestado, se aplicaron 316 encuestas a los usuarios. El 99% de las personas encuestadas consideran que recibieron una excelente atención.

Actualmente, las entidades públicas, por cumplimiento legal se enfocan en llevar a cabo actividades que den garantía de transparencia a la ciudadanía y a sus *stakeholders*. Sin embargo, una entidad pública con enfoque en el cuidado y administración de los espacios públicos debe tener en cuenta las necesidades ciudadanas, hacerles seguimiento a sus inquietudes y responderlas oportunamente.

Por ello, conocer la percepción que se tiene del DADEP por parte de sus *stakeholders* debe hacerse de manera global, teniendo en cuenta instrumentos como la Auditoría de imagen

que propone Villafañe (2008), pues contribuye a conocer la opinión interna y externa de la entidad.

Los resultados de esta investigación no solo pueden contribuir a la elaboración de un plan estratégico institucional que tenga en cuenta las necesidades y opiniones ciudadanas, sino que puede ser el punto de partida para que otras entidades públicas de orden distrital e incluso nacional conciban el estudio de la imagen como parte fundamental en la construcción y seguimiento de nuevas estrategias de mejora. Tener en cuenta la opinión de sus *stakeholders* es clave para sintetizar referentes fundamentales que pueden mejorar la concepción de una institucionalidad validada por parte de las personas y con garantías de confianza y seguridad, contribuyendo así al éxito, desarrollo económico, social y urbanístico de la ciudad.

Pregunta problema

Dado que este trabajo pone de manifiesto la necesidad de conocer el estado actual de la imagen de una entidad que trabaja desde hace más de 20 años en la defensa y protección de los espacios públicos de Bogotá, el abordaje del problema de investigación está orientado por la siguiente pregunta: ¿Cuál es el estado actual de la imagen de la entidad distrital DADEP?

Justificación

Esta investigación busca conocer el estado actual de la imagen del DADEP teniendo en cuenta información de 2022 y de 2023, para entender cómo trabajar la imagen de una entidad que tiene varias características que pueden no estar a su favor, como el hecho de que sea una entidad pública que existe hace más de 20 años. También, puede servir de ejemplo para que otras entidades públicas encuentren la necesidad de reforzar el trabajo estratégico en comunicaciones con enfoque en la imagen institucional, para que sus públicos objetivo

tengan claridad del quehacer de estas organizaciones y puedan validarlas y respaldar su gestión.

El DADEP es una entidad pública y su quehacer se centra en la defensa y administración de los espacios públicos de Bogotá. Se debe a la ciudadanía, a sus necesidades, a la respuesta oportuna de sus inquietudes y, por supuesto, a la validación de la ciudadanía sobre su gestión, la cual debe estar sustentada con evidencias.

Por esta razón, conocer la imagen actual de esta entidad será fundamental para ofrecer recomendaciones que le permitan a la organización tener un punto de partida para orientar la comunicación. Villafañe (2008) asegura que la imagen se construye en la mente de los públicos objetivo de la organización. Por tanto, quien construye la imagen corporativa es el público y no la empresa. Sin embargo, el mismo Villafañe (2008) considera que la imagen es la suma de una serie de experiencias, es decir: una construcción global en la cual la atención ciudadana y la buena relación con los colaboradores son indispensables.

Como se dijo al inicio de este documento, uno de los problemas que aqueja a las organizaciones públicas es la falta de confianza por parte de la ciudadanía o de los *stakeholders* de cada una de las entidades. En ocasiones estas instituciones ven el servicio a la ciudadanía como un tema menor, sin mayor relevancia, y las acciones que se ejecutan al respecto se hacen con el propósito de cumplir con normatividades como las de Gobierno Abierto o el Índice de Transparencia.

Por tratarse de una entidad pública y técnica, generalmente las personas acuden al DADEP a exponer sus quejas, denuncias o sugerencias. Sin embargo, muchas de estas no son competencia de la entidad, como aquellas asociadas con las ventas informales y obstrucción en andenes, por mencionar algunas.

Resulta que algunas de esas inconformidades ciudadanas incluyen la solicitud a las entidades responsables de liberar los andenes de los vendedores informales, organizar los

espacios públicos, que las ciclorrutas no invadan los andenes ni las calles. Es decir, la ciudadanía quiere espacios públicos, particularmente andenes y vías, ordenados, libres de obstrucciones, que funcionen para peatones o para vehículos.

Pero esa visión idealizada de espacios públicos perfectos, para Sennnet (2001) es consecuencia de una definición errónea del concepto de orden del espacio público, que ha generado, incluso, una mala planificación de las ciudades. Por lo menos en la administración actual de la Alcaldía de Bogotá no se encontró alguna estrategia de comunicación que mencione o enseñe a la ciudadanía que los espacios públicos están pensados precisamente para ser versátiles, que eventualmente las vías podrían ser extensiones de restaurantes, o que en los andenes tienen cabida los comensales, artistas, residentes y transeúntes.

La premisa es que dichas estrategias se planifiquen de manera organizada, incluyendo a todos los actores, y que el espacio público se piense para uso, goce y disfrute colectivo. “Un fórum social que aliente el avance hacia la edad adulta depende, por tanto y, en primer lugar, de asegurarse de que no hay escape de situaciones de confrontación y conflicto” (Sennnet, 2001, p. 198).

Se encuentra que la comunicación en el sector público está subvalorada. Parece no entenderse muy bien qué enfoque debería tener la comunicación en una organización sin fines económicos. Por eso, una estrategia de comunicación con enfoque en los intangibles de la institución, luego de identificar la percepción de los grupos de valor sobre la entidad, contribuiría a construir un imaginario positivo, que se traduzca en una mayor confianza y, por ende, en el respaldo a la gestión.

Objetivos

Objetivo General

Conocer el estado actual de la imagen corporativa del Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público, mediante metodología de auditoría de imagen de Villafañe (2008), que se implementará durante 2023.

Objetivos específicos

- Identificar la imagen funcional de la Defensoría del Espacio Público, DADEP, durante 2023, teniendo en cuenta la metodología de auditoría de imagen de Villafañe (2008).
- Determinar la autoimagen del Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público, DADEP, en 2023, tomando como base la metodología de auditoría de imagen de Villafañe (2008).
- Reseñar la imagen intencional del Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio público durante 2023, teniendo en cuenta metodología de auditoría de imagen de Villafañe (2008).

Marco conceptual

Desde que comenzó el Siglo XXI, los espacios públicos, entendidos como una red social física, han tenido visibles transformaciones, generadas por el auge de la tecnología y por la pandemia del COVID-19.

El mundo se enfrenta hoy, a una sociedad cada vez más reservada, que habita los espacios públicos para compartir con familiares y amigos, mientras que los juegos y la socialización se han trasladado a la intimidad. Así, niños y niñas disfrutaban cada vez más de los videojuegos, el televisor, el computador y el celular.

Bajo ese contexto, esta investigación busca conocer la imagen actual que tienen sus públicos objetivos sobre el DADEP, a partir del modelo de Villafañe (2008), que incluye tres conceptos: Imagen funcional, Autoimagen e Imagen intencional. Además de Villafañe (2008), en términos de comunicación esta investigación estará sustentada en autores como Capriotti (2009), Vicherat (2007) y Costa (1997) quienes abordan los conceptos necesarios para lograr un trabajo con enfoque en la estrategia, así como autores que explican conceptos sobre espacio público, los cuales se describen a continuación.

La comunicación en instituciones públicas

A lo largo de esta investigación se encontró una amplia documentación sobre la comunicación, pero casi siempre destaca el trabajo en el sector privado. Pocas veces se encontró información sobre la comunicación en organizaciones públicas. Sin embargo, tal como destacan Maza-Maza et al., (2020), un elemento fundamental del servicio público es la marca. Es decir, se podría pensar que las organizaciones o instituciones públicas, por sus características y por el hecho de no ofrecer bienes tangibles ni tener un propósito propiamente comercial, financiero o económico, no tienen tampoco interés en cuidar su imagen o en trabajar su marca.

Por tanto, son las mismas organizaciones públicas las que parecen pensar que el trabajo en imagen no es relevante, pues lo principal es cumplir los objetivos de la entidad y cuidar los intereses de la ciudadanía. ¿Pero qué se sabe sobre la percepción de esa ciudadanía o de esos grupos de valor? Las instituciones públicas, sin duda, tienen un enfoque no comercial pero sí competitivo, pues quieren demostrar permanentemente que su existencia es relevante para el funcionamiento de una ciudad, y que su función no podrían desarrollarla otras entidades que también realizan trabajo sobre el espacio público, como el IPES, IDU e IDPC. Eso solo es posible mediante el trabajo y divulgación de los intangibles en sus grupos de valor para promover, además, la posibilidad de instalarse en su imaginario con un valor agregado y positivo sobre la gestión de la entidad, lo que se traduce en respaldo.

La comunicación y el DADEP tienen algo en común, unas características colectivas y públicas, pues su gestión es de interés ciudadano. Esto requiere, sin duda, el aporte de la comunicación estratégica, en este caso con un enfoque en la imagen. Entiéndase comunicación estratégica como la describe Castillo (2010), como una estrategia que tiene como finalidad generar un valor agregado a partir de procesos de entendimiento entre la empresa y el entorno.

Se cree que las organizaciones públicas se caracterizan por su resistencia al cambio. Sin embargo, el caso del DADEP parece tener mayor relación con la falta de comprensión sobre el entorno interno y externo. La falta de entendimiento sobre lo que sucede y la percepción que tienen sus públicos, además de las dificultades que puede acarrear no tener claro cuáles son los grupos de valor de la institución, termina reflejándose en una estrategia de comunicación sin horizonte.

Por tanto, saber qué es, qué hace la institución, además de identificar sus públicos objetivo y la percepción que tienen ellos sobre el DADEP, contribuiría a plantear una estrategia de comunicación organizada y enfocada en divulgar sus valores intangibles con el

propósito de alcanzar el respaldo de sus grupos de valor como de otras instituciones. Meyer (2009) considera que la comunicación es fundamental para la consolidación de la reputación, y para lograrlo, plantea que es necesario que la percepción de las audiencias sea positiva. Esto será posible, entre otras cosas, en la medida en que la organización cumpla su propósito y demuestre su buen desempeño respecto a lo que hace. Por tanto, la empresa debe centrarse en “(...) la acumulación de factores diversos, como el servicio y satisfacción del cliente, la relación con todas sus audiencias objetivo, así como la concordancia entre filosofía, misión y visión con las acciones realizadas” (Meyer, 2009, p. 125)

Para Habermas (1981) en la evolución y caracterización de lo público y del concepto de “opinión pública”, la publicidad tiene un rol fundamental, pues a través de ella, ha sido posible hablar de “opinión” y poner a consideración de las masas el crédito y reputación de algo o alguien. Aunque existen varios conceptos de instituciones públicas, como aquellas que desarrollan actividades de interés público y se orienta a la prestación de bienes y servicios. Es este el caso puntal del DADEP, una institución pública, con enfoque en la prestación de servicios a ciudadanos de Bogotá.

Imagen

Hay quienes ven los espacios públicos (físicos y virtuales) como escenarios de manifestación, de reivindicación, de historia, de emancipación. Y también hay quienes simplemente los entienden en términos de utilidad, y a partir de allí expresan sus denuncias cuando esa *utilidad* no resulta del todo eficiente: huecos en las vías, ciclorrutas en mal estado, andenes no dispuestos para peatones, etc. Incentivar la recordación, ya sea de una marca, un producto o servicio; incluso de la historia e importancia de un espacio público en tiempos de tecnología, donde la abundancia de información y datos verdaderos y falsos están a la orden del día, se convierte en un reto cada vez mayor. Aunque hoy, hay muchos más medios para comunicar cualquier mensaje, el *qué* y el *cómo* son los protagonistas.

El concepto de imagen se ha abordado desde la filosofía, hasta la medicina, pasando por Aristóteles, quien habla de percepción y considera que esta se codifica como un conjunto de representaciones. También se ha hablado de los espacios públicos y la percepción. Pues a los ojos de las personas, deben estar diseñados para fomentar la interacción social, y por ende deben ofrecer variedad de servicios para su disfrute.

Desde el punto de vista de comunicación, Villafañe (2009), se acerca mucho a la definición filosófica de Aristóteles, al considerar que “toda imagen posee un referente en la realidad” (p. 44). Sin embargo, esta investigación, toma la definición de Capriotti (2009) quien define a la imagen como el valor intangible que le da toda la relevancia a las organizaciones en el imaginario de sus *stakeholders*. “La imagen corporativa permite generar valor diferencial. En todas las definiciones analizadas, existe una idea subyacente de lo que es imagen: una re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de este” (Capriotti, 2009, p. 16)

Muchos autores concedores del concepto de imagen coinciden en que la definición de imagen está supeditada a la interpretación subjetiva. Es el caso de Heude (1990), quien considera que la imagen “es por esencia completamente subjetiva; es decir, ligada a la percepción propia de cada ser humano. En consecuencia, la imagen de una marca no es jamás objetiva y racional” (p. 3). Aunque la definición sobre una marca o sobre un proyecto o, en general sobre un nombre, dependa de la interpretación subjetiva, no significa que sea falsa. De hecho, allí radica el gran reto de las marcas o de las compañías, de los proyectos, de los espacios públicos: lograr que la imagen que tengan sus *stakeholders* sobre ellos sea la que realmente quieren. De acuerdo con Castillo (2010), para la persona, la imagen es la empresa, y orienta los comportamientos y percepciones frente a sus actividades.

Costa (1997) es uno de los autores más estudiosos en materia de imagen y considera que desde la Revolución industrial, la publicidad posicionó la imagen como un conjunto de

representaciones visuales, audiovisuales, fotográficas y de hologramas, entre otros, con un único fin: vender. Pero la imagen, entendida como la representación cognitiva de una marca, tiene un significado mucho más profundo, sin que eso tenga el propósito de invalidar la labor de la publicidad y su forma de entender la imagen.

Costa (1997) también pone de manifiesto una tendencia del Siglo XXI: las apariencias. Lo estético trasciende, desde hace tiempo, el cuerpo humano y llega incluso a los espacios públicos. Meyer (2009) considera que, si bien la imagen es subjetiva, puede hacersele seguimiento. Es decir, de acuerdo con la estrategia de comunicación que se implemente, la imagen puede transformarse positiva o negativamente, porque de lo que se trata es de un juicio de valor. “En tal forma, una buena estrategia de imagen debe fundamentarse en la búsqueda de una reputación institucional que evidencie calidad, competitividad y buen servicio” (Meyer, 2009, p. 115).

Villafañe (2008) también entrega un concepto de imagen que resulta fundamental y punto de partida para esta investigación. Es cierto que la imagen de una organización no depende mucho de la misma organización sino de sus públicos, pues es la idea que se hacen ellos a partir de una serie de experiencias. Aunque la organización no tiene el control, la imagen cada vez toma mayor relevancia, sobre todo en tiempos digitales, pues lo que un *target* opine de una empresa es fundamental y definitivo. Villafañe (2008) además, destaca la importancia de entender que la imagen no es un asunto meramente comunicacional. Es transversal y, por tanto, debe estar a cargo de quien lidera la organización, de tal manera que cada acción en cada una de las dependencias contribuya a construir la imagen positiva en sus stakeholders.

Sin embargo, aclara Villafañe (2008) que a través de la comunicación es posible controlar la imagen: “La comunicación permite actuaciones inmediatas, con objetivos muy

precisos, y siempre y cuando la práctica comunicativa sea correcta, los efectos producidos pueden resultar satisfactorios en términos de imagen” (Villafañe, 2008,p. 36).

Ahora bien, el abordaje de la imagen también debe hacerse desde el punto de vista del espacio público, para lo cual, un autor como Silva (1992) considera que la construcción de imagen de una ciudad se da a partir de la *fantasía* de quienes la habitan, y lleva a que esta sea vivida a partir de la subjetividad: “Solo a través de ejercicios continuados de investigación, y de cara al registro de la participación ciudadana en su construcción simbólica, podemos averiguar cómo usan los ciudadanos su ciudad y también cómo se imaginan que la ciudad se segmenta” (Silva, 1992, p. 92).

En el análisis sobre el concepto de imagen es preciso tener en cuenta un conjunto de conceptos relevantes. Por ejemplo, se destaca la imagen funcional, definida por Villafañe (2008), como aquella que induce la organización por medio de aspectos como: calidad de los productos, red comercial atención al cliente y solvencia financiera. De este concepto, Villafañe (2008) desprende 2 de las 10 variables en su técnica de investigación denominada auditoría de imagen: imagen financiera e imagen comercial. Por otro lado, se destaca el concepto de autoimagen, definido por Villafañe (2008), como la imagen que la organización tiene de sí misma, y aunque se trata de una definición que se da a partir del análisis de variables fundamentalmente internas, sus resultados se reflejan al exterior. Finalmente, es preciso hacer referencia a la imagen intencional, entendida como aquella que la organización quiere inducir en la mente de sus públicos, teniendo en cuenta aspectos como la comunicación y su identidad visual (Villafañe, 2008).

Espacio público

Las definiciones sobre espacio público son muchas y abarcan conocidos autores como Jürgen Habermas y Hannah Arendt, quienes le han dado un enfoque político e incluso social. Sin embargo, en este caso se tendrán en cuenta los abordajes que hacen autores como Sennet

(2001), Delgado (2007) y Joseph (2002) pues abordan el espacio público desde un punto de vista mucho más urbanístico. Cada vez que las personas salen de su casa, suelen buscar algo que se le parezca a ella, porque el hogar es sinónimo de seguridad, de familia, calma y semejanza. De hecho, la campaña sombrilla *inhouse* del Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público es #UnLugarComoElHogar y su *reason why* es la importancia de cuidar los entornos como si de la propia casa se tratara.

Sennet (2001) considera que en realidad los espacios públicos son justamente lo contrario. Son escenarios donde coinciden los desconocidos, donde prima el conflicto, el tráfico y el ruido. Delgado (2007), desde el concepto del “*afuera*” refuerza la opinión de Sennett (2001) al considerar que en las calles no hay precisamente calma. Todo está en constante movimiento y esa es la esencia de los espacios públicos: “Esa esfera ... es justamente la que se asocia a la noción de espacio público, entendido como aquel en que la vida social despliega dramaturgias basadas en la total visibilidad y en que no existe ningún requisito de autenticidad” (Sennet, 2001, p. 23)

Volviendo al concepto de movimiento del espacio público Lefebvre (1971), señala que en la escena espontánea de la calle, el individuo es espectáculo, espectador, y a veces actor: “La calle y su espacio es el lugar donde un grupo (la propia ciudad) se manifiesta, se muestra, se apodera de los lugares y realiza un adecuado tiempo-espacio” (p. 25). Al final, como dice Leal (2016) los espacios públicos existen en la medida en que los individuos los usan. El uso del espacio público, por tanto, se establece como un factor clave de la democracia, de la participación y de la posibilidad de establecer procesos de encuentro entre los ciudadanos.

Los espacios públicos no tienen una destinación finita. Su esencia es precisamente su capacidad de transformarse, de adaptarse, de adecuarse a las necesidades. Lo que sí es claro es que es necesaria una estrategia que le permita a las personas entender y disfrutar, de una

manera menos idealizada de los entornos, pues como dicen Borja & Muxí (2003), la calidad del espacio público se define a partir de la calidad e intensidad de las relaciones sociales que permita. “(...) Por la fuerza con que fomenta la mezcla de grupos y comportamientos y por la capacidad de estimular la identificación simbólica, la expresión y la integración culturales” (Borja & Muxí, 2003, p. 48)

Y es justo en esta disyuntiva sobre lo que es, lo que debería ser y lo que las personas piensan que es el espacio público, en donde se destacan las funciones de la entidad pública DADEP, pues debe integrar y conciliar las múltiples formas de concebir el espacio público. ¿Cómo contarle a la ciudadanía cuál es el verdadero rol de la entidad sin que con ello parezca entonces que es una institución inoperante?

Metodología de la investigación

Este proyecto plantea un objetivo general y tres específicos y, por tratarse de un trabajo de investigación sobre imagen institucional, se encuentra pertinente aplicar el Modelo de auditoría de imagen diseñado por Villafañe, (2008), quien la define como: “un instrumento específico de evaluación de la imagen corporativa de una entidad a partir de la revisión orientada de las políticas de la empresa que más influencia tienen en dicha imagen” (p. 46). Cabe aclarar que Villafañe (2008), no es el único autor que aborda la auditoría de imagen. Sanz de la Tajada (1996), la define como la:

(...) aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la visión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función: constituye, pues, un sistema de control (de carácter general o específico) de la gestión efectuada (Sanz de la Tajada, 1996, p .62).

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1996), una auditoría de imagen debería incluir la definición de los objetivos, la delimitación del universo de estudio, selección de la muestra de estudio y la creación de un cuestionario. Debido a que esta investigación busca abordar la imagen actual del DADEP desde el punto de vista interno y externo, elige, al considerarlo el más completo, el modelo de Villafañe (2008). Dicho autor divide la Auditoría de imagen en tres tipos: Imagen funcional (comportamiento corporativo); Autoimagen (cultura corporativa); Imagen intencional (personalidad corporativa).

La Imagen funcional, en la que se encuentra la imagen financiera y la imagen comercial, se define como aquella que puede inducir el DADEP sobre sus públicos objetivo a partir de sus políticas, por ejemplo: su gestión y la calidad de la atención a la ciudadanía. Para el caso de imagen financiera, las variables que tiene en cuenta Villafañe (2008), son: reputación y estructura del capital. En este caso, como el objeto de estudio es una entidad pública, tanto la variable como las subvariables surtirán algunas modificaciones a la

propuesta original de Villafañe (2008): para la imagen comercial, se tienen en cuenta variables como valor del producto, servicio al cliente y valor de la marca.

La Autoimagen, en la cual se encuentra la imagen interna, se entiende como la imagen que tiene la entidad sobre sí misma. Las variables que se definen para este caso son: valoración de recursos humanos, adecuación cultural y clima interno.

La Imagen intencional, donde está la imagen pública, es aquella que quiere inducir la entidad sobre sus públicos objetivo a partir de su comunicación.

Aunque Villafañe (2008), propone abordar cada ítem a partir de un listado total de 10 variables, advierte que su modelo es fácilmente adaptable a las características de cada organización. En tal sentido, se prefiere este modelo sobre otros para analizar la imagen, ya que se adapta a las particulares de una entidad pública como el DADEP, cuyo enfoque es en servicios. Por esta razón, esta investigación implementa la Auditoría de imagen de Villafañe (2008), así:

- **3 tipos de imagen:** Imagen funcional (comportamiento corporativo); Autoimagen (cultura corporativa); Imagen intencional (personalidad corporativa).
- **4 conceptos:** imagen financiera, imagen comercial, imagen interna, imagen pública.
10 variables: reputación financiera, estructura de capital, valor del producto, servicio al cliente, valor de la marca, valoración de recursos, adecuación cultural, clima interno, imagen mediática, imagen proyectada en el entorno.
- **26 subvariables:** estado financiero de la compañía, capital propio, formación y evolución del capital, rendimiento del capital, posición relativa en el mercado, fidelidad de los clientes, percepción de calidad, satisfacción con los servicios de atención al cliente, gestión de las reclamaciones, percepción de liderazgo, conocimiento de la marca, índice de notoriedad, previsión estratégica de los recursos humanos, formación, reciclaje y desarrollo de carrera, evaluación y control de

resultados, grado de implicación de la plantilla, alineamiento con los objetivos empresariales, capacidad de movilización corporativa, satisfacción en el desempeño, canales de información y comunicación, expectativas y motivación, visibilidad mediática, tratamiento informativo, inversión publicitaria, comunicación con los *stakeholders*, y relaciones intersectoriales.

Villafañe (2008) señala que la manera adecuada de llevar a cabo este modelo es mediante la implementación de una investigación mixta, que, como lo explican Hernández et al., (2014), entrelaza los métodos cuantitativo y cualitativo, y representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que pueden implementarse en diferentes secuencias o en paralelo. Es, además, un modelo deductivo transversal, pues se comienza por las ideas generales y, luego, las particulares. Esta investigación tiene un paradigma epistemológico participativo crítico, puesto que busca identificar y analizar una realidad para transformarla.

Cada una de las subvariables mencionadas cuenta con un método y técnica específicos. Dependiendo el tipo de imagen, el instrumento de medición se aplicará con el método de investigación mixto, es decir, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas.

Las subvariables de las dos variables que componen la Imagen financiera se medirán cualitativamente. En la Imagen comercial, la variable Valor del producto implementa metodología mixta, teniendo en cuenta el caso de cada subvariable. Las subvariables Posición relativa en el mercado y Fidelidad de los clientes serán cuantitativas, mientras que la subvariable percepción de calidad implementará una metodología mixta, pues además de cuestionario, se desarrolla entrevista al público interno del DADEP.

La variable Servicio al cliente implementará cuestionario, y para el caso de la subvariable Gestión de reclamaciones, se realizará entrevista semiestructurada teniendo en cuenta la definición de los mismos autores.

En cuanto a la variable Valor de la marca, la subvariable Percepción de liderazgo implementará entrevistas semiestructuradas a públicos internos y externos; y el Conocimiento de marca se analizará mediante cuestionario. El Índice de notoriedad aplicará cuestionario de Hernández et al., (2008).

Para el caso de Imagen interna, la variable de Valoración de los recursos humanos se medirá con técnica de entrevista semiestructurada, implementada internamente a los mandos medios del DADEP. Para el caso de la variable Adecuación cultural, se atenderá la sugerencia de Villafañe (2008), implementando el cuestionario de posiciones culturales que propone Pumpin. Así mismo, la variable Clima interno se implementará cualitativamente mediante el cuestionario de Satisfacción de Porter.

Finalmente, la Imagen pública medirá cualitativamente la subvariable Imagen del entorno, aplicando entrevistas semiestructuradas a stakeholders y aliados intersectoriales del DADEP.

En el anexo 1 se muestra el cuestionario sobre Posición relativa en el mercado, Fidelidad de los clientes e Índice de notoriedad. En el anexo 2 está el cuestionario sobre Percepción de calidad, Satisfacción con los servicios de atención, Conocimiento de la marca e Índice de notoriedad. Por otro lado, en el anexo 3 se muestra el guion de la entrevista semiestructurada sobre los conceptos de Imagen comercial e Imagen interna. En el anexo 4 el cuestionario de Adecuación cultural; en el anexo 5 el cuestionario de Clima interno (implementado al personal de planta); y en el anexo 6 el guion de la entrevista semiestructurada sobre Imagen pública.

Resultados

En concordancia con la metodología de Villafañe (2008), los instrumentos de medición de esta investigación se aplicaron entre mayo y junio de 2023, con un total de cuatro cuestionarios. Dos se implementaron a colaboradores de la entidad (internos) y dos a ciudadanía (externos), que se benefician con la gestión del DADEP. En ambos casos, los cuestionarios se realizaron de manera presencial. En total, se obtuvo una **muestra cuantitativa de 1.055 respuestas** y muestra cualitativa, mediante un total de 7 entrevistas semiestructuradas, que fueron analizadas con diseño propio de instrumento.

“El modelo de auditoría expuesto es muy flexible y permite, sin dificultad, adaptarlo a las peculiaridades de cualquier empresa. La orientación estratégica dominante de la entidad a analizar será el principal criterio para ajustar dicho modelo” (Villafañe, 2008, p. 58). A continuación, a partir de cada objetivo específico, y teniendo en cuenta la estructura de Villafañe (2008), se describen los hallazgos y resultados de la investigación, a la luz de las variables y subvariables que plantea el autor, y, posteriormente, se presentan las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

IMAGEN FUNCIONAL

- Identificar la imagen funcional de la Defensoría del Espacio Público, DADEP, durante 2023, teniendo en cuenta la metodología de auditoría de imagen de Villafañe (2008), es el primer objetivo específico de esta investigación. Según Villafañe (2008), hace referencia al comportamiento corporativo de la entidad, y su resultado es inducido por la organización. Para el caso puntual de este trabajo, la identificación de la Imagen funcional del DADEP consta de dos conceptos: Imagen Financiera, con dos variables: Reputación financiera y Estructura de Capital; Imagen comercial, con tres variables: Valor del producto, Servicio al cliente y Valor de la marca y un total de 12 subvariables, que se describen a continuación.

Imagen financiera

Reputación financiera

De acuerdo con las características del DADEP, se tiene en cuenta esta variable con la subvariable Estado financiero, que analiza información emitida por la Oficina Asesora de Planeación, la cual revela que, a la entidad, durante esta administración, cada año se le ha ido incrementado la cantidad de recursos asignados para su funcionamiento, lo que demostraría que institucionalmente el DADEP es una entidad relevante para el Distrito. Por ejemplo, en 2021, se le asignó un rubro de \$ 11.868.430.000,00; en 2022, el recurso asignado fue de \$ 12.316.161.000,00, es decir, 3,8% más que la vigencia anterior; y para 2023, se asignó un rubro de \$ 14.190.126.000,00, es decir, 15,2% más que la vigencia anterior, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2*Presupuesto del DADEP*

| | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Funcionamiento | \$11.868.430.000,00 | \$12.316.161.000,00 | \$14.190.126.000,00 |
| SGIEP - 7838 Fortalecimiento de la sostenibilidad y defensa del patrimonio inmobiliario distrital y el espacio público a cargo del DADEP en Bogotá | \$9.321.220.000,00 | \$10.369.957.000,00 | \$9.079.323.000,00 |
| SRI - 7861 Implementación de la política de espacio público para la generación de más y mejores áreas para encuentro, cuidado y disfrute en Bogotá | \$5.000.000.000,00 | \$5.671.603.000,00 | \$5.069.823.000,00 |
| SGC (OAP+OAC+OCI+CDI) 7862 Fortalecimiento de la gestión y desempeño institucional del DADEP para un mejor servicio a la ciudadanía en Bogotá | \$4.000.000.000,00 | \$4.347.646.000,00 | \$3.570.369.000,00 |
| OTIC - 7876 Fortalecimiento de las TIC como componente estratégico institucional del DADEP en Bogotá | \$4.247.500.000,00 | \$4.517.955.000,00 | \$3.230.403.000,00 |
| OJ - 7877 Fortalecimiento de la gestión y el conocimiento jurídico en el DADEP para la defensa del espacio público y el patrimonio inmobiliario de Bogotá | \$2.108.900.000,00 | \$2.441.868.000,00 | \$2.060.353.000,00 |
| Subtotal Inversión | \$24.677.620.000,00 | \$27.349.029.000,00 | \$23.010.271.000,00 |
| Total | \$36.546.050.000,00 | \$39.665.190.000,00 | \$37.200.397.000,00 |

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto de la DADEP general y por dependencias. Vigencias 2021, 2022 y 2023.

Estructura de capital

Así como la variable anterior, se analiza considerando la información entregada por la Oficina Asesora de Planeación. Para detallar las subvariables Capital propio, Formación y evolución del capital y Rendimiento de capital. La información otorgada permite observar que la dependencia a la que mayor se le asignan recursos es a la misional Subdirección de Gestión Inmobiliaria y del Espacio Público (SGIEP); seguida de la misional Subdirección de Registro Inmobiliaria. A la Oficina TIC, en varias vigencias se le ha asignado mayor rubro que a dependencias como la Subdirección de Gestión Corporativa, de donde salen recursos para otras oficinas como la de Comunicaciones y áreas como la de Atención a la Ciudadanía.

Más adelante se podrá observar que, aunque a la Oficina TIC se le asignó un rubro importante para transformación tecnológica tanto interna como externa, este esfuerzo no es muy visible por parte de los *stakeholders* de la organización, lo cual no quiere decir que no sea importante o que no se haya hecho, sino que no es perceptible. Esto puede deberse, entre otras cosas, a las características y formación en tecnología con la que cuentan las audiencias, además de la falta de divulgación y socialización de las mejoras y avances, y, por tanto, de la falta de eficacia en la gestión a este respecto.

Ahora bien, hay que resaltar que el DADEP es una de las pocas entidades distritales que dentro de su equipo de TIC cuenta con profesionales desarrolladores. Es decir, sitios web, aplicativos institucionales y nuevas plataformas. Por otra parte, el rubro menor lo tiene la Oficina Jurídica, aun cuando es la oficina que se encarga, entre otras cosas, de proteger los espacios públicos de la ciudad, en los casos que requiere defensa judicial que conlleva a arduos y largos procesos que, de perderse, ocasiona detrimento al patrimonio y obligan a la ciudad a pagar grandes sumas de dinero.

Respecto al fortalecimiento jurídico para la defensa del espacio público, dentro de la organización, en los últimos años se han llevado a cabo desarrollos como la Mesa de Ayuda

Jurídica y la Wiki Jurídica, además de capacitaciones. Sin embargo, los resultados de los cuestionarios aplicados al interior de la entidad no revelan detalles respecto al conocimiento jurídico que hayan podido adquirir en la entidad.

Tabla 3

Ejecución de gastos

| | 2021 | 2022 | 2023 (corte 31 de agosto) |
|--|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Funcionamiento | \$11.233.933.950,00 | \$12.151.336.109,00 | \$8.783.887.025,00 |
| SGIEP - 7838 Fortalecimiento de la sostenibilidad y defensa del patrimonio inmobiliario distrital y el espacio público a cargo del DADEP en Bogotá | \$8.515.224.450,00 | \$10.369.342.008,00 | \$8.914.487.138,00 |
| SRI - 7861 Implementación de la política de espacio público para la generación de más y mejores áreas para encuentro, cuidado y disfrute en Bogotá | \$4.743.220.552,00 | \$5.669.733.346,00 | \$5.008.137.576,00 |
| SGC (OAP+OAC+OCI+CDI) 7862 Fortalecimiento de la gestión y desempeño institucional del DADEP para un mejor servicio a la ciudadanía en Bogotá | \$3.614.981.068,00 | \$4.342.794.564,00 | \$3.344.717.866,00 |
| OTIC - 7876 Fortalecimiento de las TIC como componente estratégico institucional del DADEP en Bogotá | \$4.614.778.792,00 | \$4.516.697.313,00 | \$3.109.507.816,00 |
| OJ - 7877 Fortalecimiento de la gestión y el conocimiento jurídico en el DADEP para la defensa del espacio público y el patrimonio inmobiliario de Bogotá | \$2.103.606.367,00 | \$2.441.697.734,00 | \$1.887.747.600,00 |
| Subtotal Inversión | \$23.591.811.229,00 | \$27.340.264.965,00 | \$22.264.597.996,00 |
| Total | \$ 34.825.745.179,00 | \$39.491.601.074,00 | \$31.048.485.021,00 |

Nota. Esta tabla muestra la ejecución de gastos de funcionamiento por dependencias. Vigencias 2021, 2022 y 2023.

Imagen comercial

Valor del producto

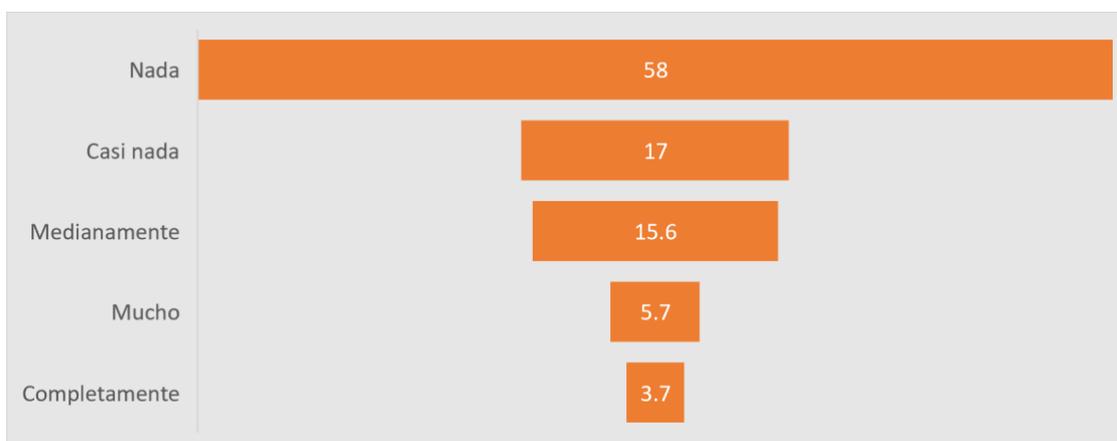
Las subvariables Posición relativa en el mercado y Fidelidad de clientes se desarrollan mediante un mismo cuestionario, definido por Hernández et al., (2018), con preguntas sugeridas por la metodología de Villafañe (2008), aplicado a 371 personas. Es importante

señalar que la encuesta realizada a ciudadanía en general revela que, aunque la mayoría de las personas no conoce la entidad, más del 44% de las personas encuestadas dice tener interés en conocerla y su gestión, pero la mayoría no son usuarios de redes sociales.

La mayoría de las personas encuestadas no saben quién lidera la entidad, lo que profundiza el desconocimiento sobre la misma, sus líderes y, por ende, su gestión. Estos resultados se muestran en la figura 4:

Figura 4

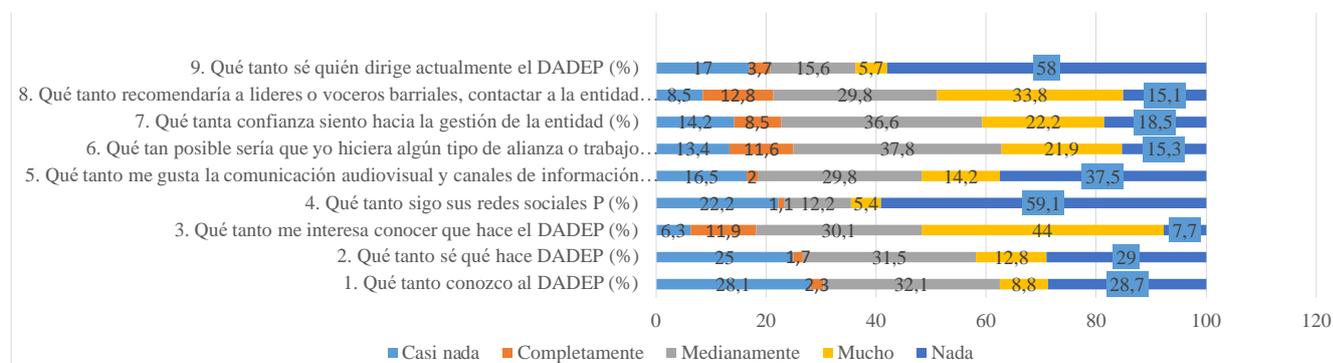
Qué tanto sé quién dirige actualmente el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público



Cuando se les pregunta por la entidad, la mayoría de las personas no sabe con qué relacionarla, o la relacionan con temas de invasión de espacio público, seguido de ventas informales, dos temas que no están dentro del quehacer del DADEP. Esto puede traducirse en un nulo posicionamiento en el mercado y, por tanto, no existe la fidelidad en los clientes o usuarios. Es posible que esa falta de medios digitales de comunicación dificulte que la ciudadanía y grupos de valor de la entidad se informen oportunamente. Sin embargo, ese no debería ser una limitante, pues deberían existir canales off y on para acercarse a los distintos públicos.

A pesar del contexto, la ciudadanía no desconfía de la entidad ni de la gestión; simplemente no la conoce:

Figura 5
Posición relativa en el mercado



La subvariable Percepción de calidad se mide junto con las subvariables Satisfacción con los servicios (Servicio al cliente), Conocimiento de la marca e índice de notoriedad (Valor del producto). Usa cuestionario formulado a partir de la definición de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), con preguntas sugeridas en la metodología de Villafañe (2008), aplicado a 466 personas que se encuentran realizando algún trámite en el SuperCADE CAD, donde está ubicado el punto de atención presencial del DADEP.

Las personas que responden son, en su mayoría mujeres, nacidas principalmente entre 1981 y 1993, conocidas como Generación Y, época donde inicia la transformación digital. Cerca del 90% de esas personas encuestadas en el punto de atención presencial tienen un nivel de educación básico, y muchos no terminaron la primaria. Por lo tanto, su relación con la tecnología seguramente es mínimo y esa condición o limitante les hace elegir los canales de atención presencial como los principales para resolver sus dudas, necesidades o inquietudes.

De acuerdo con los resultados del cuestionario, se destaca que la mayoría de las personas encuestadas desconoce qué es y qué hace el DADEP, aun cuando se encuentran en el punto de atención presencial. Esta información se muestra en las figuras 6, 7, 8 y 9:

Figura 6

¿Qué tanto conozco los servicios que ofrece el DADEP?

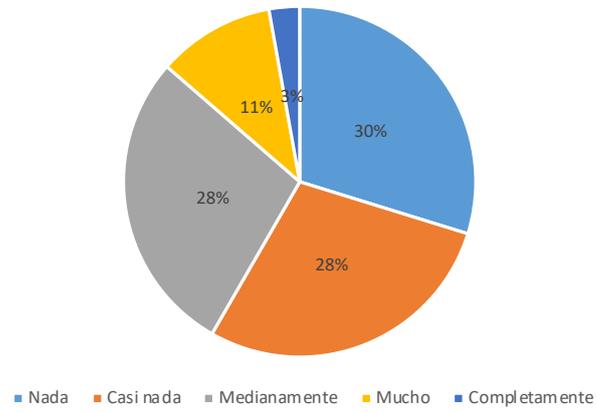


Figura 7

¿Qué tanto ha acudido al servicio de atención a la ciudadanía y me siento conforme?

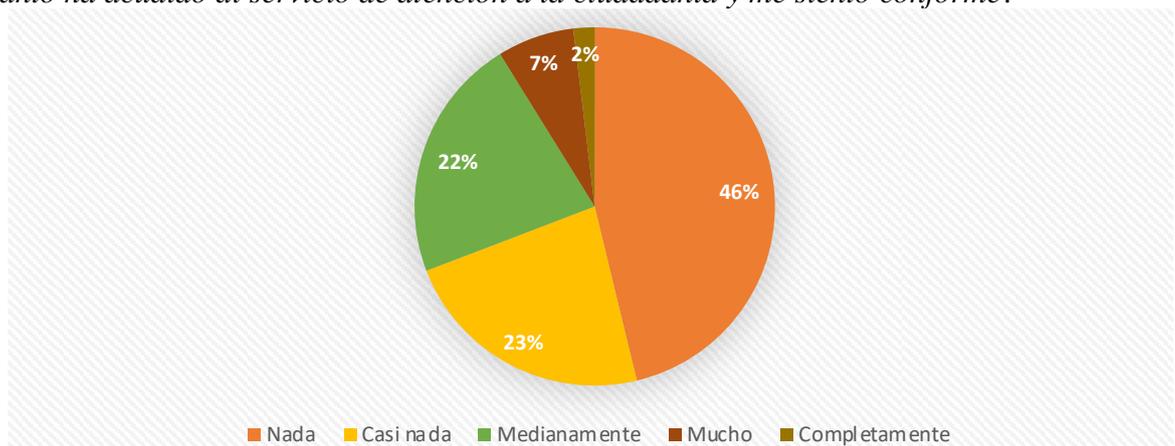


Figura 8

¿Qué tanto considero que los servicios que ofrece a la ciudadanía son adecuados?

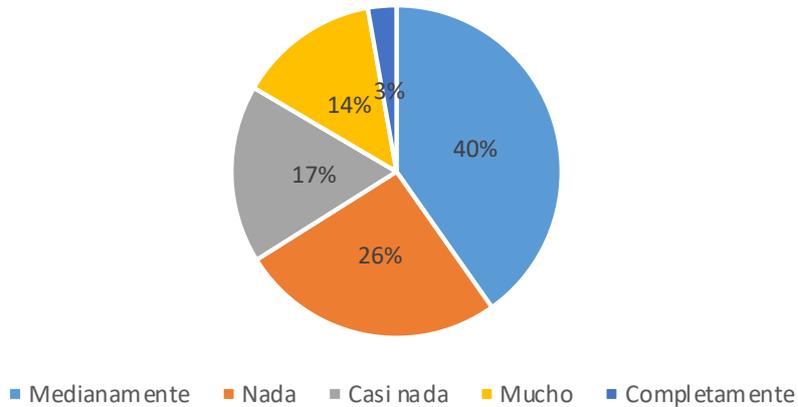
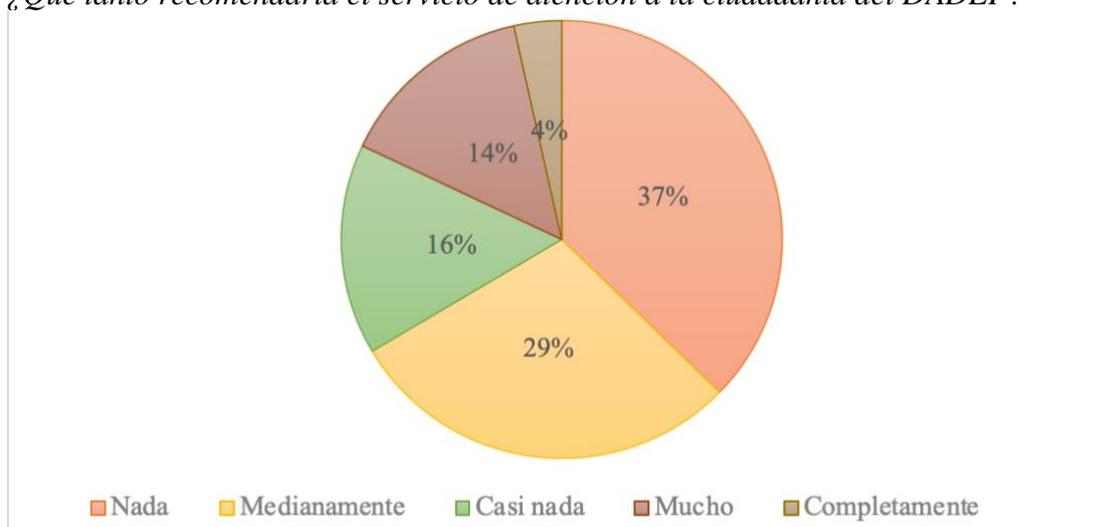


Figura 9

¿Qué tanto recomendaría el servicio de atención a la ciudadanía del DADEP?



Ese alto grado de desconocimiento, se traduce en una percepción negativa sobre la entidad, dado que las personas no identifican, entre otras cosas, dónde está ubicado el punto de atención presencial, qué pueden tramitar allí y, mucho menos, identificar la gestión de la entidad en sus lugares de residencia, como se muestra en las figuras 10, 11, 12 y 13.

Figura 10

¿Qué tanto sé dónde está ubicado el DADEP?

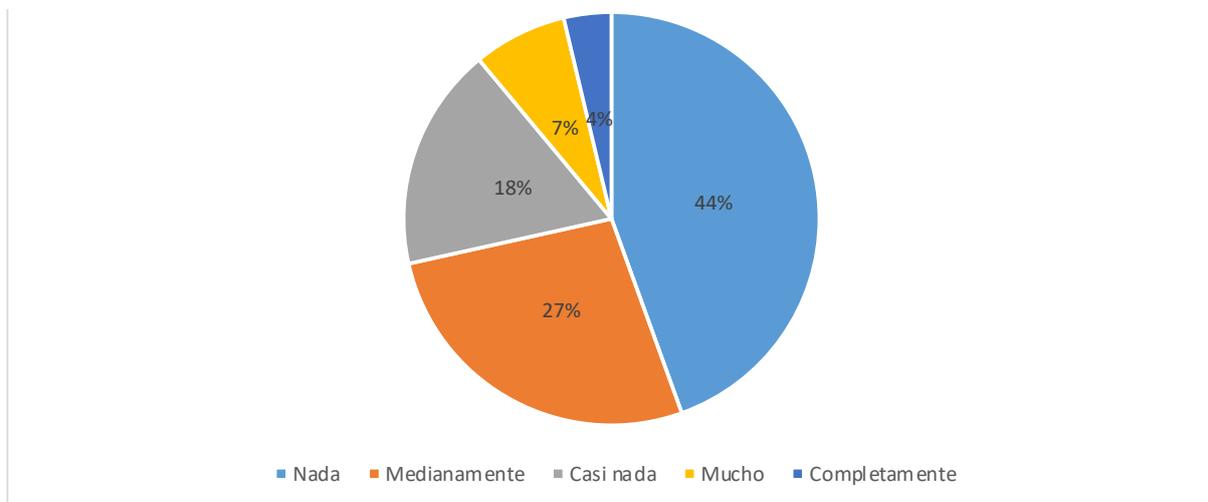


Figura 11

¿Qué tanto considero que la gestión de la entidad es pertinente y necesaria para el cuidado de los espacios públicos?

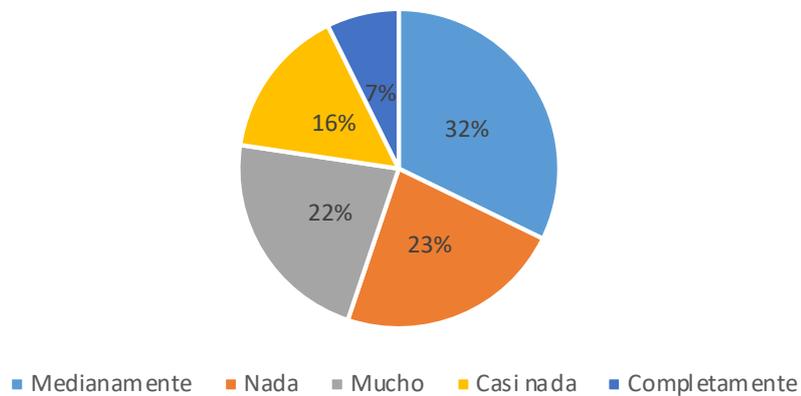


Figura 12

¿Qué tan fácil identifico los módulos de atención presencial?

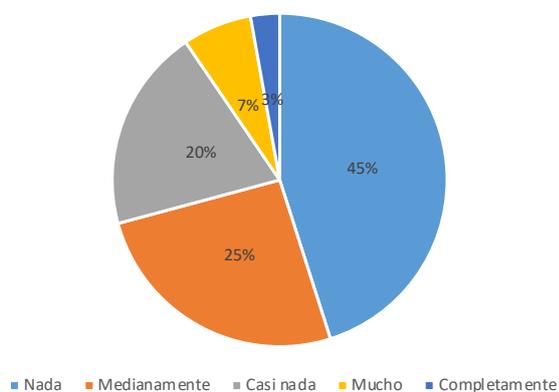
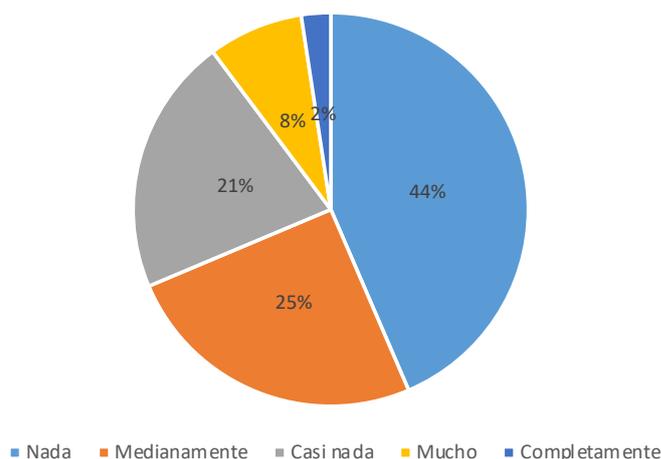


Figura 13

¿Qué tanto conozco los canales de atención del DADEP?



Uno de los aspectos a destacar es que independientemente de si conocen o no la entidad, las personas encuestadas siguen prefiriendo los canales de atención tradicionales, por encima de opciones *novedosas*. Y sin embargo, como se verá más adelante, el DADEP ha hecho un amplio esfuerzo en recursos y tiempo para transformarse y actualizarse tecnológicamente. Se observa que la entidad no comprende con claridad las necesidades o prioridades de la ciudadanía en términos de canales de servicio, como se muestra en las figuras 14 y 15.

Figura 14

Mi canal de atención preferido a la ciudadanía es

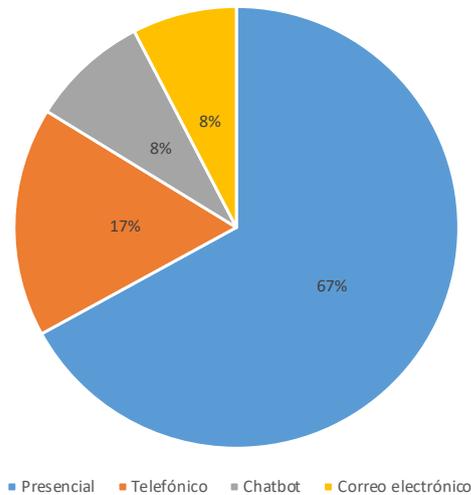
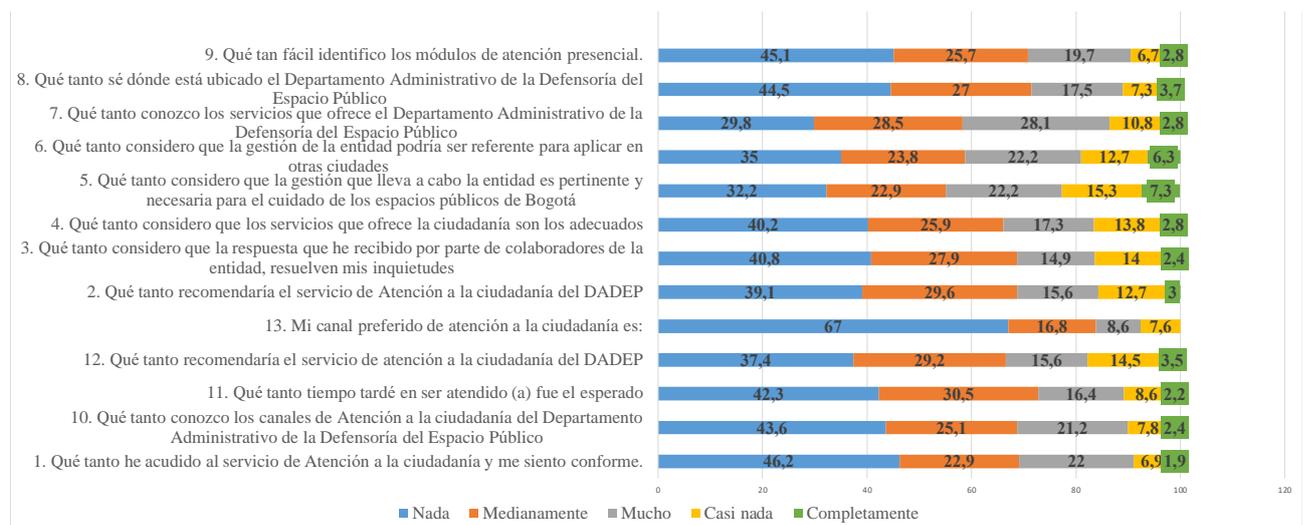


Figura 15

Resultados generales del cuestionario Percepción de calidad



De acuerdo con los resultados cuantitativos, se halla que la Percepción de calidad del DADEP es nula. Además de los instrumentos cuantitativos, se aplicó una entrevista a tres de las personas que, desde su dependencia y rol, son conocedoras de la trayectoria de la entidad. Se encuentra que existe una falta de conservación de la memoria histórica del DADEP. No hay un consolidado o una respuesta unánime respecto a reconocimientos que haya tenido la

entidad por su gestión o por la implementación de estrategias como la ambiental. Sin embargo, sí se destaca la importancia que esos certificados tienen especialmente para los colaboradores, al aumentarse el sentimiento positivo de orgullo y admiración de trabajar en una entidad que es reconocida por su labor.

Por tratarse de una entidad de amplia trayectoria, que se caracteriza por tener dentro de sus funciones la administración de los bienes inmuebles del Sector Central y la conformación del inventario general del patrimonio distrital (es decir, documentación e históricos), requiere potenciar el valor de su memoria histórica interna y externamente, además de darle la relevancia que tiene un trabajo de inventariado y documentación. Este trabajo se convierte, al final, en el insumo esencial del histórico de predios comprados y/o vendidos para la construcción de proyectos de ciudad y la conservación y mejora de espacios públicos en la calidad de vida de sus habitantes.

Para este caso, podría decirse que internamente hay una percepción positiva sobre la calidad, aunque con dificultades en el sustento. Si bien las personas recuerdan o conocen la gestión de la entidad y los reconocimientos que esto ha traído, no hay evidencia de ello. De acuerdo con los resultados, se encuentra que el DADEP cuenta con una posición relativa en el mercado muy baja, a raíz del desconocimiento sobre la entidad. Por tanto, no existe fidelidad por parte de los clientes o usuarios, y la percepción sobre la calidad tampoco existe, excepto cuando usuarios acuden al punto de atención presencial del DADEP y, de acuerdo con la encuesta propia de la entidad, reciben calificación positiva respecto a la atención.

Los resultados cualitativos y cuantitativos señalan que, aunque la percepción interna sobre la calidad es mucho mejor que la percepción externa, esta es una variable que requiere una mirada por parte de la entidad. Ahora bien, revisando los resultados de Posición relativa en el mercado, Fidelidad de clientes y Percepción de calidad se observa que los stakeholders no valoran el DADEP.

Servicio al cliente

Para esta variable, la investigación tiene en cuenta dos subvariables: Satisfacción con los servicios y Gestión de reclamaciones. Para la Satisfacción con los servicios, se implementó un cuestionario externo, con interpretación de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), con preguntas sugeridas en la metodología de Villafañe (2008). Mediante un mismo cuestionario, se realizaron preguntas para analizar tanto la Percepción de la calidad como la Satisfacción con los servicios. La herramienta fue implementada a las mismas 463 personas que realizaban algún tipo de trámite en el SuperCADE CAD, sede donde se ubica el punto presencial de Atención a la ciudadanía del DADEP, así como sus oficinas.

Como se observa en las figuras 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22, debido al bajo conocimiento y reconocimiento que tienen las personas encuestadas sobre la entidad, su opinión respecto a la satisfacción con los servicios es negativa, puesto que no conocen ni los servicios presenciales ni ningún otro. Por tanto, no los usan, así que no los recomendarían.

Figura 16

¿Qué tanto conozco los canales de Atención a la ciudadanía del DADEP?

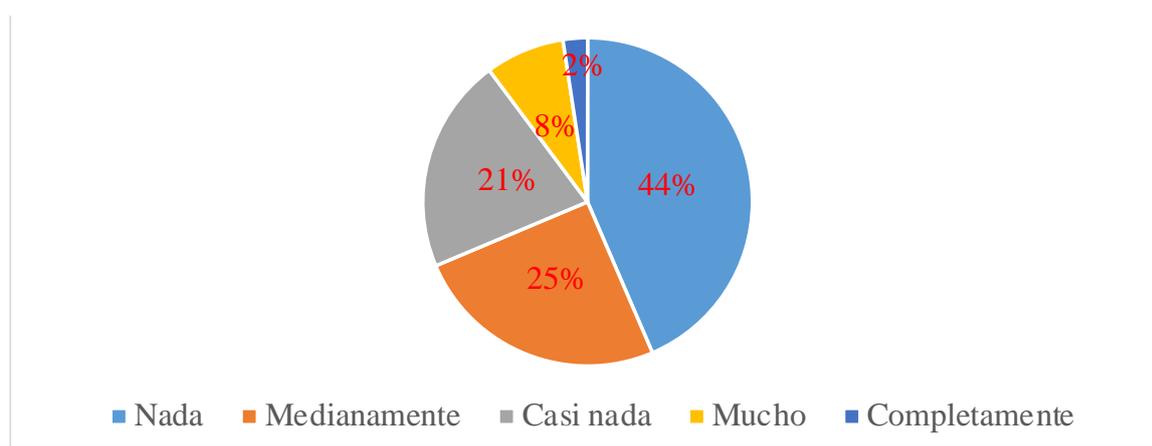


Figura 17

¿Qué tanto recomendaría el servicio de Atención a la ciudadanía del DADEP?

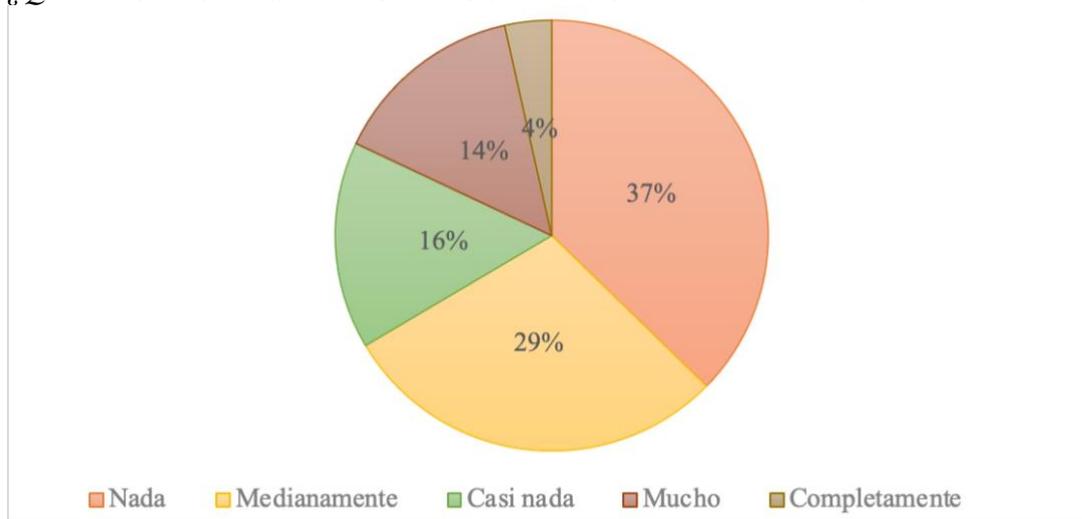
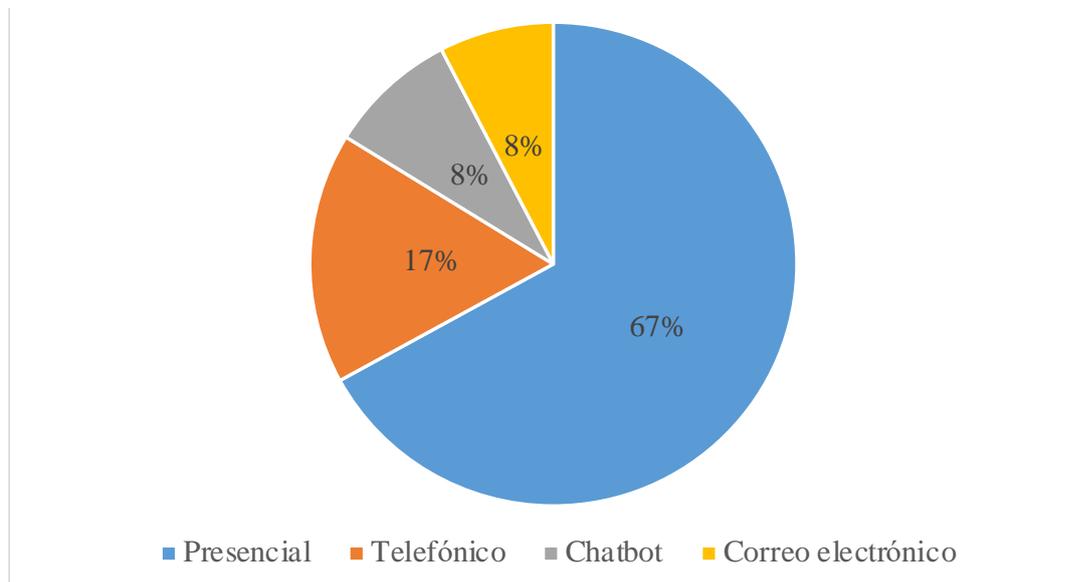


Figura 18

Mi canal preferido de atención a la ciudadanía es:



Para complementar este análisis, se aplica una entrevista a una de las funcionarias del DADEP, encargada del manejo de atención a la ciudadanía en la entidad. Ella destaca que muchas de las personas que acuden al servicio de atención a la ciudadanía de DADEP se caracterizan por su desconocimiento sobre la misionalidad de la entidad. Se considera,

además, que el nombre de la entidad genera una expectativa mayor a sus capacidades: a veces, se omite Departamento Administrativo, y se acota a Defensoría del Espacio Público. Quedarse con esa palabra inicial, "Defensoría", parece otorgar a la entidad unos poderes que en realidad no existen. Ahora bien, limitar el nombramiento de la entidad a sus siglas: DADEP, no genera ningún tipo de información.

Sin embargo, a pesar de que muchas personas llegan a la entidad por necesidades que están fuera de las competencias de esta institución, de acuerdo con datos del equipo de Atención a la ciudadanía, cerca del 100% de las personas dicen quedar satisfechas con la atención recibida. Por tanto, se puede señalar que la mayoría de las personas encuestadas no podrían estar satisfechas con los servicios recibidos por parte de la entidad porque no los conocen, y por tanto, no los han usado. Sin embargo, cuando las personas se acercan al servicio presencial de atención de la entidad, lo califican como positivo.

Para el caso de la subvariable Gestión de reclamaciones se aplicó una entrevista a la persona cuya función es garantizar la calidad y oportunidad en la atención y prestación de los servicios y trámites a la ciudadanía, siempre bajo los principios de asesoría, independencia, imparcialidad, objetividad y celeridad, figura conocida en la entidad y a nivel distrital como Defensor o Defensora de la ciudadanía, reglamentada mediante el Decreto 392 de 2015.

El resultado de esta entrevista refuerza lo señalado en el caso de Satisfacción con los servicios, puesto que se evidencia que muchas personas no acuden a la figura del Defensor de la ciudadanía del DADEP porque no saben que existe ni la figura ni el DADEP. Por tanto, no recibe muchas peticiones ciudadanas.

Así mismo, la entrevista revela que es probable que esta figura se desaproveche y esté perdiendo su rol de imparcialidad al tener ubicada su oficina en el mismo punto de atención presencial a la ciudadanía del DADEP. Refuerza, además, la idea de que el nombre de la

entidad o la manera como se usa genera confusión en la ciudadanía frente al rol y función real de la entidad.

Dicho esto, frente a la variable Servicio al cliente se puede determinar que la percepción es negativa. La mayoría de las personas desconoce la entidad y los puntos de atención. Por tanto, no la recomienda ni sabe qué hace o en qué casos acudir a ella. Ahora bien, cuando las personas acuden al punto de atención a la ciudadanía suelen hacerlo por temas que están fuera de la misionalidad y competencias de la entidad, lo que termina por convertirse en un desgaste tanto para el ciudadano o ciudadana como para el funcionario o funcionaria que atiende.

Valor de la marca

Esta variable tiene en cuenta tres subvariables: Percepción de liderazgo, Conocimiento de la marca e Índice de notoriedad. Cada una se describe a continuación, así como los resultados obtenidos.

La Percepción de liderazgo se analizó mediante entrevistas a público interno y público externo. Las respuestas recibidas se basaron en la experiencia de la actual administración del DADEP. Externamente, se aplicaron tres entrevistas a miembros de alianzas intersectoriales con la entidad, como el modelo Distrito Especial de Aprovechamiento Económico - DEMOS, un instrumento que resulta de la alianza entre sectores público y privado, que tiene el propósito de hacer aprovechamiento económico del espacio público para reinvertirse en él mismo.

Se encuentra que la percepción externa de liderazgo en la administración actual del DADEP es positiva e incluye calificativos como: coherente, clara, fluida, con actitud de escucha, planificación y reciprocidad. Internamente, se percibe como un liderazgo inusualmente visible, de puertas abiertas, de cercanía a las dependencias y a las personas. Todo esto, como lo revelan las fuentes consultadas, se traduce en ambientes de trabajo más

amenos, de confianza y de transparencia, que, a su vez, se transforman en mayor productividad y beneficios para la entidad.

El Conocimiento de la marca y el Índice de notoriedad son dos subvariables que se miden en el mismo cuestionario de Percepción de calidad y Satisfacción con los clientes. Por tanto, se obtuvieron 466 respuestas de ciudadanos y ciudadanas que realizaban algún tipo de trámite en el SuperCADE CAD. Como se observa en las figuras 23 y 24, el desconocimiento que revelan las personas encuestadas sobre la entidad desencadena en otros factores. Por ejemplo, si no conocen la entidad, no identifican a sus voceros en medios de comunicación, aun cuando se haga un plan de pauta o de *freelance* para visibilizar la gestión

Figura 19

¿Qué tanto veo a voceros del DADEP en medios de comunicación?

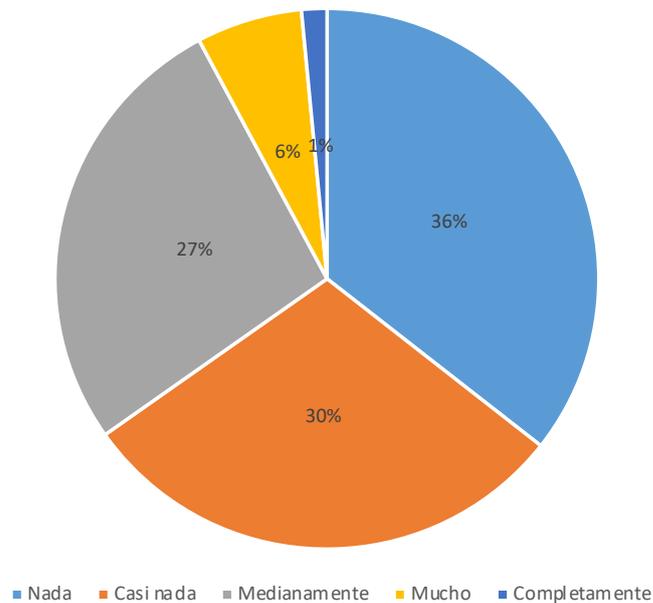


Figura 20

¿Qué tanto identifico al DADEP con un proyecto específico de ciudad?

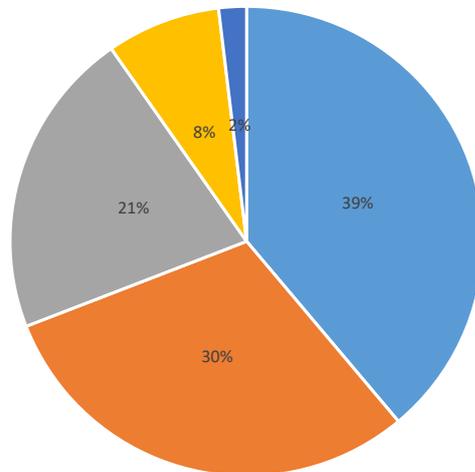
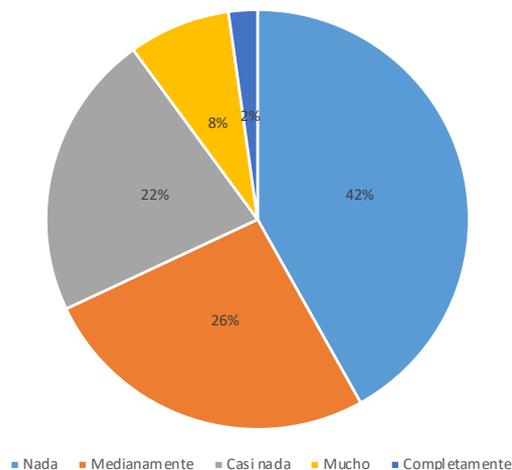


Figura 21

¿Qué tanto me han hablado del DADEP por algún trabajo con comunidad?



Además, aunque uno de los aspectos más importantes de la entidad es la gestión que desarrolla con las comunidades para recuperar y revitalizar espacios públicos que puedan ser usados y disfrutados por las personas, ciudadanas y ciudadanos encuestados no identifican dicha gestión en sus lugares de residencia. Es decir, no son tan obvios como la entidad podría pensar. De hecho, las personas encuestadas señalan, en su mayoría, que es muy difícil identificar cuál es la gestión de la entidad incluso en entornos cercanos a sus lugares de residencia o de recurrencia, como se observa en las figuras 26 y 27.

Figura 22

¿Qué tanto considero que la gestión del DADEP ha llegado a mi barrio, al de familiares y/o amigos?

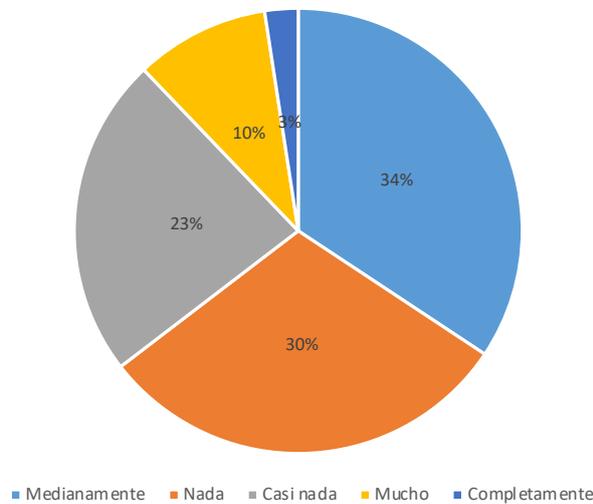
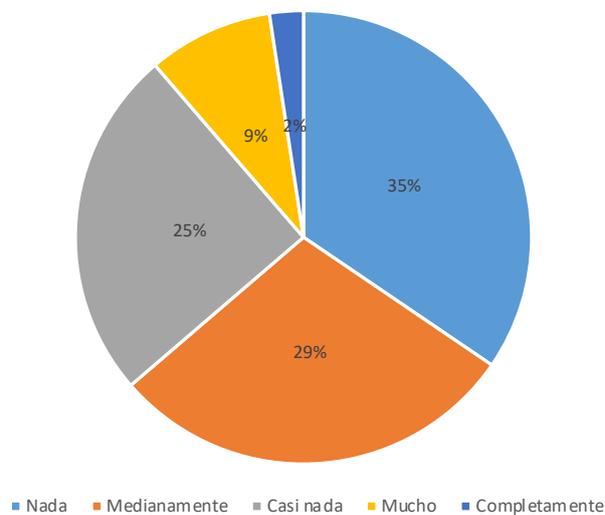


Figura 23

¿Qué tan fácil identifico la gestión del DADEP?

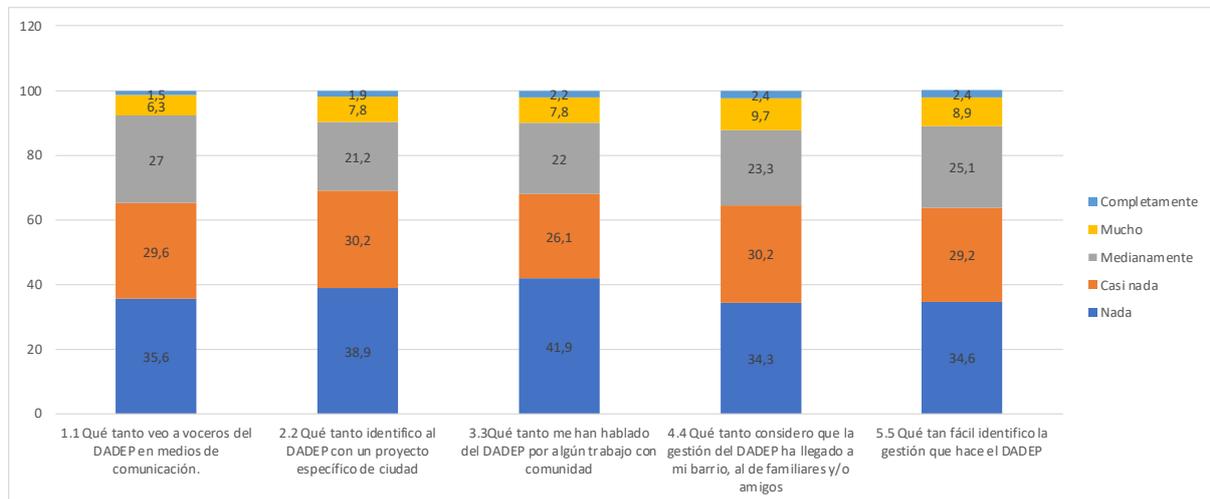


Por tanto, el Conocimiento de marca e Índice de notoriedad del DADEP es muy bajo. En todas las preguntas, más del 30% de las personas encuestadas responde “Nada” a su conocimiento respecto a quiénes son los voceros de la entidad y cuál es la gestión que se realiza. El grado de relacionamiento de la entidad con proyectos que benefician a la ciudad y

a sus habitantes también es muy bajo. Por tanto, no se identifica qué hace la entidad y cómo beneficia.

Figura 24

Resultados generales Conocimiento de la marca e Índice de notoriedad



Los resultados en porcentaje indican que, en términos de conocimiento y notoriedad frente a los *stakeholders* de la organización, el DADEP presenta un porcentaje muy bajo. Es decir, casi ninguna de las personas encuestadas conoce la entidad. Por tanto, su gestión, sus canales de servicio, líderes y demás datos de interés público, por ser una entidad cuya misionalidad beneficia a la mayoría de los habitantes de la capital colombiana, son prácticamente invisibles.

Por lo que se desaprovechan intangibles claves como la calidad de líderes con los que cuenta la entidad y la positiva gestión que perciben, variables que destacan quienes sí conocen la entidad como colaboradores del DADEP y aliados interinstitucionales.

De acuerdo con la ponderación que sugiere Villafañe (2008), el Valor de marca es la segunda variable más importante de la Imagen comercial; sin embargo, para el DADEP es una con más bajos resultado.

Ante los hallazgos, se observa que, en términos de Imagen financiera, si bien se trata de una entidad pública que no cotiza en bolsa y que no necesariamente depende de una

fluctuación constante de dinero para su éxito, se mantiene organizada en términos numéricos y su ejecución va de acuerdo con la importancia que se le da a cada dependencia, pero el trabajo de inducir una gestión adecuada y acorde con la misionalidad de la entidad no se está viendo.

Además, el DADEP cuenta con una mala Imagen comercial, lo que podría ser grave ante los ojos de Villafañe (2008), ya que es el concepto más importante, porque, sumado a la Imagen financiera, le otorga a la Imagen funcional o comportamiento corporativo más del 50% del total de puntos asignados para la positiva imagen corporativa de una organización.

Los *stakeholders* no conocen la entidad, no conocen su funcionamiento y, por tanto, labores indispensables como el servicio al cliente, la notoriedad y la fidelización, claves para la imagen comercial y, en general, para la imagen funcional, no se logran.

AUTOIMAGEN

- El Objetivo 2 de esta investigación es Determinar la autoimagen del Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público, DADEP, en 2023, tomando como base la metodología de auditoría de imagen de Villafañe (2008), quien explica que hace referencia a la imagen interna, y tiene qué ver con la cultura corporativa del DADEP. De acuerdo con la metodología que propone Villafañe (2008), este concepto se divide en tres variables: valoración de recursos, Adecuación cultural y Clima interno. A su vez, cada una cuenta con sus respectivas subvariables, para un total de 9 en este ítem, que se explicarán a continuación.

Imagen interna

Valoración de recursos humanos

Para esta variable, la investigación desarrolla una entrevista semiestructurada, que abarca las tres subvariables correspondientes: Previsión estratégica de los recursos humanos;

Formación y desarrollo de carrera; Evaluación y control de resultados. Dicho instrumento aborda las indicaciones de Villafañe (2008) y tiene en cuenta las respuestas de una funcionaria, mando medio, que cuenta con más de 25 años en la entidad.

Como resultado, se evidencia un profundo conocimiento por la organización, así como sentimientos de agradecimiento y cariño hacia la entidad. Se considera que es una entidad que contribuye al desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, y que en la actualidad atraviesa un buen momento en términos de liderazgo, contando con una directora que participa en actividades internas y externas, que es empática y amable. Eso se traduce en un ambiente de trabajo propicio para la creación, el desarrollo efectivo y eficaz de la gestión de la entidad.

Además, se destaca que la entidad valora, más allá de que la normatividad lo obligue, el talento humano y lo prioriza por encima de cualquier otra actividad y gestión. Como aspectos a mejorar o que podrían fortalecerse, resulta que es una entidad Distrital que, en 2022, se vio obligada a reducir el número de colaboradores, aunque es una entidad que tiene más responsabilidades y funciones a cargo de las que tenía hace 20 años. Sin embargo, actualmente tiene casi la misma cantidad de planta personal que tenía entonces, lo que hace que sean más los colaboradores por contrato de prestación de servicios que los de planta y, por ende, mayor la rotación, menor la adaptación y adquisición de sentido de pertenencia. Además, se limita la posibilidad de conservar la memoria histórica de la entidad.

Por esta razón, podría evaluarse la posibilidad de solicitar a Alcaldía Mayor o a quien sea necesario, la posibilidad de ampliar los cupos de planta en el DADEP. Contrario a lo que se ha visto hasta ahora, los hallazgos en este aspecto revelan que internamente la organización funciona positivamente. La Valoración de los recursos humanos es muy buena y sus colaboradores consideran que conocen bien la entidad (comparado con los resultados

externos, habría que analizar qué tanto se conoce en cuanto a conceptos y términos técnicos) y tienen sentimientos positivos hacia ella.

Adecuación cultural

Esta variable también cuenta con tres subvariables: Grado de adecuación de la plantilla, Alineamiento con los objetivos empresariales, Capacidad de movilización corporativa, que se aplican, como lo sugiere Villafañe (2008), mediante el Cuestionario de identificación de posiciones culturales de Pumpin, con 43 preguntas, se aplica internamente a colaboradores de planta y contratistas de la entidad y se obtienen un total de 143 respuestas.

Se encuentra que, para este caso, la entidad tiene una adecuación cultural regular o media. Puede mejorarse el contacto con la ciudadanía e informarse más sobre los problemas o necesidades ciudadanas. Aunque el grado de confianza que sienten las personas hacia niveles medios y altos de la organización es regular, podrían implementarse estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la confianza dentro de la organización, para que, de este modo, sea posible generar espacios más amplios y fuertes de comunicación en los que todos al interior de la organización estén al tanto de las necesidades e inquietudes ciudadanas y puedan resolverse de una manera más eficaz.

Figura 25

¿Qué grado de confianza tiene usted en los mandos intermedios del DADEP?

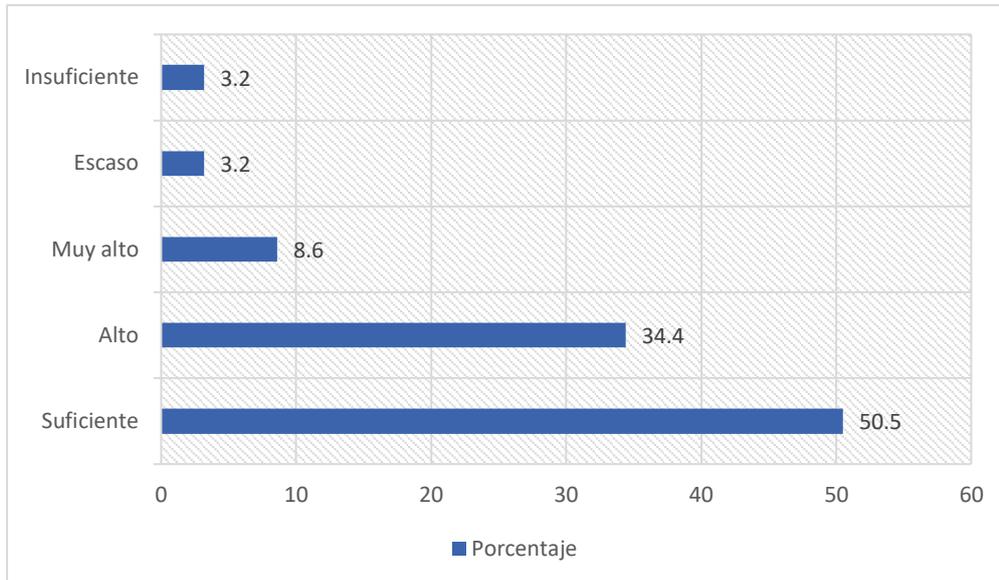
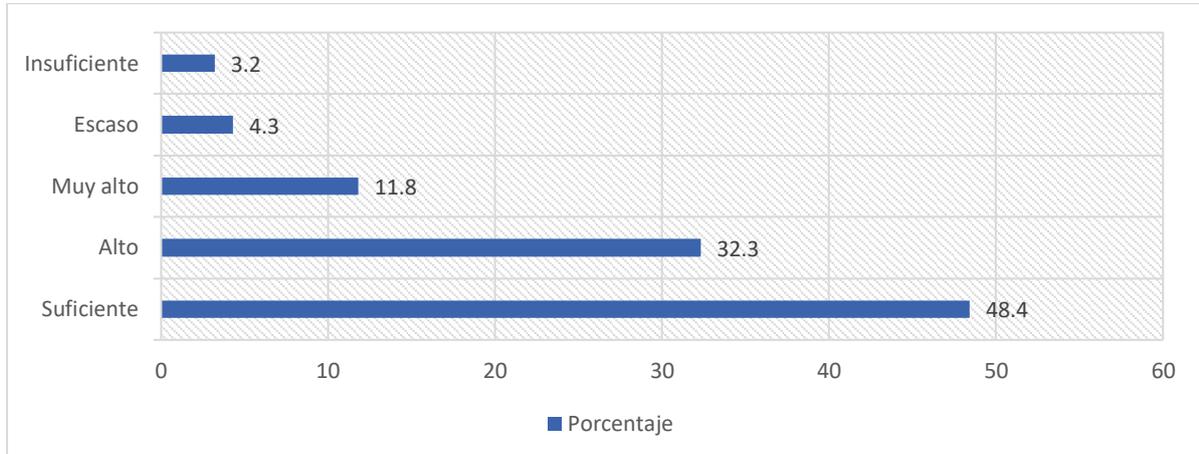


Figura 26

¿Cuál considera que es el grado de confianza y consulta mutua entre jefes y colaboradores en el DADEP?

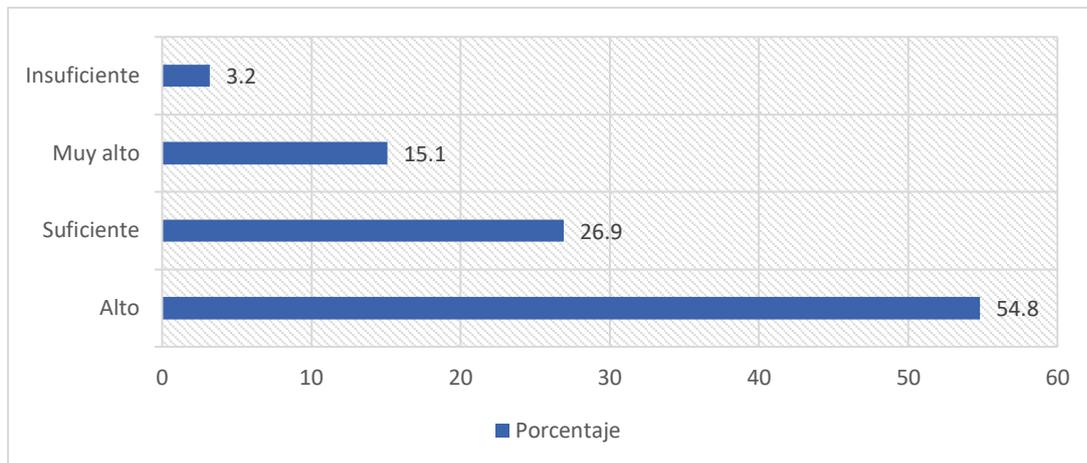


Sin embargo, los colaboradores de la entidad no tienen duda de la calidad del trabajo propio y de sus compañeros, así como de los importantes resultados que se generan a partir del trabajo en equipo. Para esto, programas como la Escuela de Espacio Público, el Laboratorio de Innovación y el Observatorio del Espacio Público pueden implementar estrategias que no solo contribuyan a la generación de conocimiento y *coworking* externo sino también al interior de la organización, generando enlaces entre miembros de diferentes

dependencias y zanjando las brechas comunicacionales que puedan existir por pertenecer a dependencias distintas, o con enfoques distintos u horarios de trabajo diferentes.

Figura 27

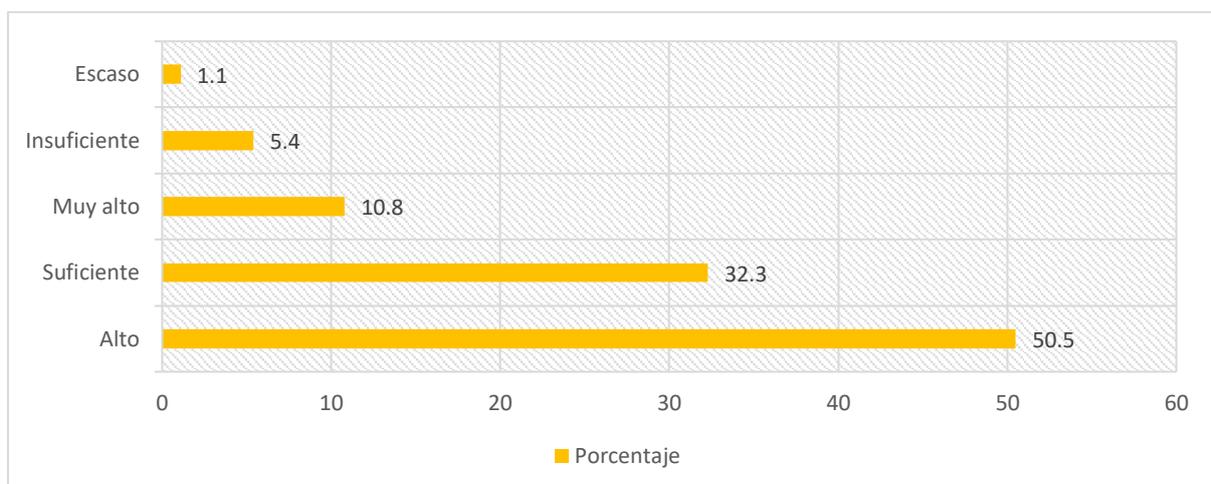
En su opinión, la calidad del trabajo en equipo en el DADEP es...



Otros puntos para destacar son el conocimiento que los colaboradores consideran que tienen los mandos altos, al menos en esta administración, sobre la organización y la facilidad con la que se resuelven los problemas en la entidad.

Figura 28

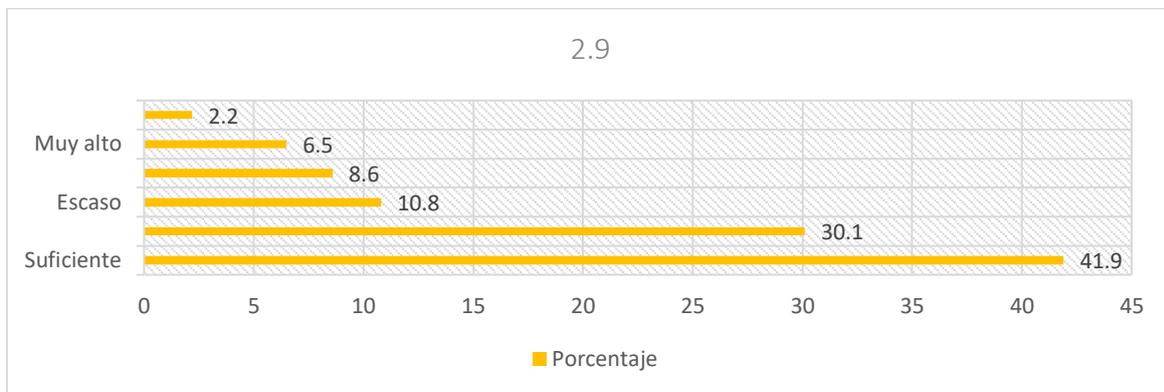
¿Qué conocimiento cree usted que tienen los mandos intermedios sobre los objetivos y políticas institucionales?



La posibilidad de ascender y desarrollarse profesionalmente también es una tarea pendiente. Si bien, las respuestas arrojan resultados medios, la entidad podría crear incentivos y reforzar la divulgación de cursos y estrategias que incentiven a los colaboradores en su desarrollo personal y profesional, por medio de estrategias disponibles no solo para el personal de planta sino también para los contratistas.

Figura 29

¿Qué importancia considera usted que se concede a la formación y desarrollo de contratistas en el DADEP?



Contrario a lo que se pensó incluso durante la pandemia, los colaboradores, independientemente de su edad y profesión, tienen disposición al cambio, a mejorar, a aprender e innovar. Esta puede ser una buena oportunidad para implementar estrategias en las que los colaboradores no desarrollen sus actividades solo con sus compañeros de dependencias, sino que temas como rotación de puestos físicos e implementación de actividades en las que haya mayor interacción entre los colaboradores de la entidad, contribuiría a una comunicación más cercana.

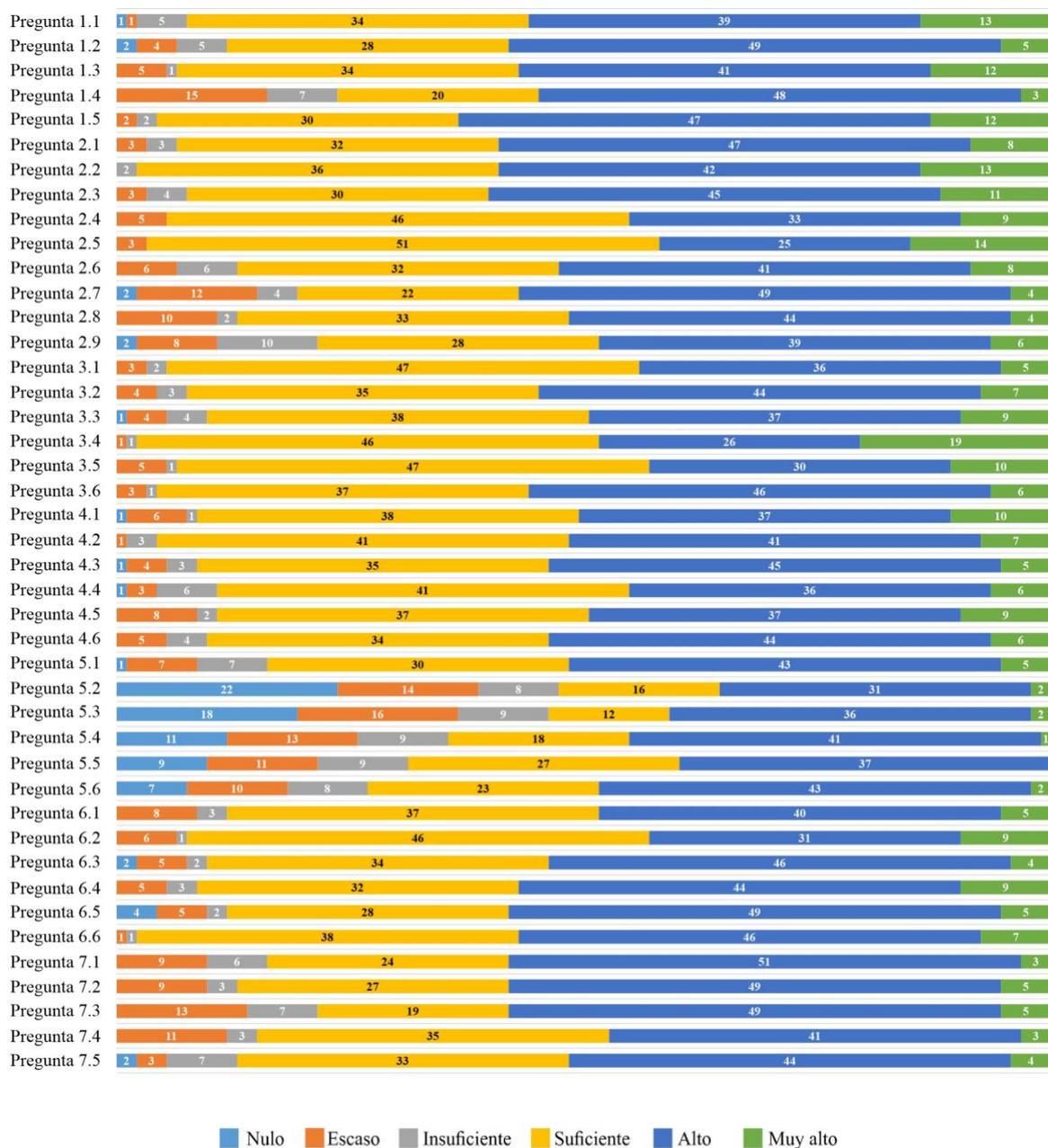
La mentalidad de ahorro y la lucha contra el despilfarro son aspectos que se pueden reforzar. Aunque estrategias de gestión ambiental demuestran que luego de la pandemia, los colaboradores han contribuido a que la entidad reduzca, mes a mes, el consumo de energía, agua y papelería. En términos de ahorro personal y familiar, la entidad podría reforzar este aspecto con estrategias que se implemente, mediante el proceso de Talento Humano, para

invitar a los colaboradores a ahorrar para su vivienda propia, estudio o vehículo. Es preciso, por tanto, promover estrategias que vayan más allá del método contractual de cada persona.

En términos de tecnología, durante esta administración la entidad implementó diferentes estrategias, actualizó canales internos y externos, creó aplicativos y reforzó su estructura de seguridad. Sin embargo, los resultados evidencian que es probable que se requiera mayor difusión de las bondades que trajeron esas actualizaciones, estrategias de capacitación, empatía por parte de las personas que hacen parte de la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, OTIC. Involucrar e informar a los colaboradores en las estrategias de cambio, podría traducirse en respaldo, validación y conocimiento a esos esfuerzos que ha realizado la entidad en materia de tecnología.

Figura 30

Resultados generales del cuestionario Adecuación cultural (Anexo 4)



Los resultados del cuestionario revelan que el Grado de adecuación cultural del DADEP es alto. Tanto los mandos medios como los altos están alineados con los objetivos de la organización, existe disposición y compromiso al interior de la institución. Los aspectos para mejorar, más que negativos resultan oportunidades que podrían fortalecerse mediante estrategias de comunicación y de bienestar y talento humano.

Clima interno

Para la variable Clima interno se implementa el cuestionario Satisfacción en el trabajo de Porter (1962), que propone Villafañe (2008), para medir las tres subvariables: Satisfacción en el desempeño, Canales de información y comunicación, Expectativas y motivación. Por las características de las preguntas, este cuestionario se implementa solo al personal de planta de la entidad (81 personas), de las cuales se obtienen 75 respuestas, es decir, el 92,5% de los colaboradores. El personal de planta, en general, se siente bastante satisfecho en la entidad. Consideran que el rol que ocupan es de mucho poder, y que la entidad les brinda oportunidades para desarrollarse. Estos resultados se muestran en las figuras 35, 36, 37 y 38.

Figura 31

El sentimiento de autoconfianza que tengo en mi cargo es:

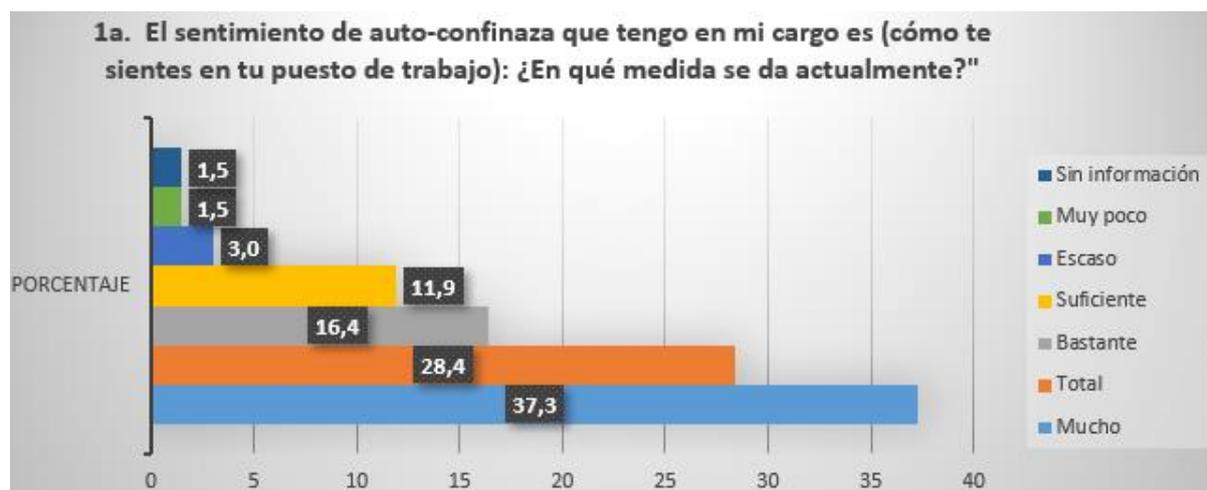


Figura 32

La autoridad y el poder que conlleva mi cargo es:

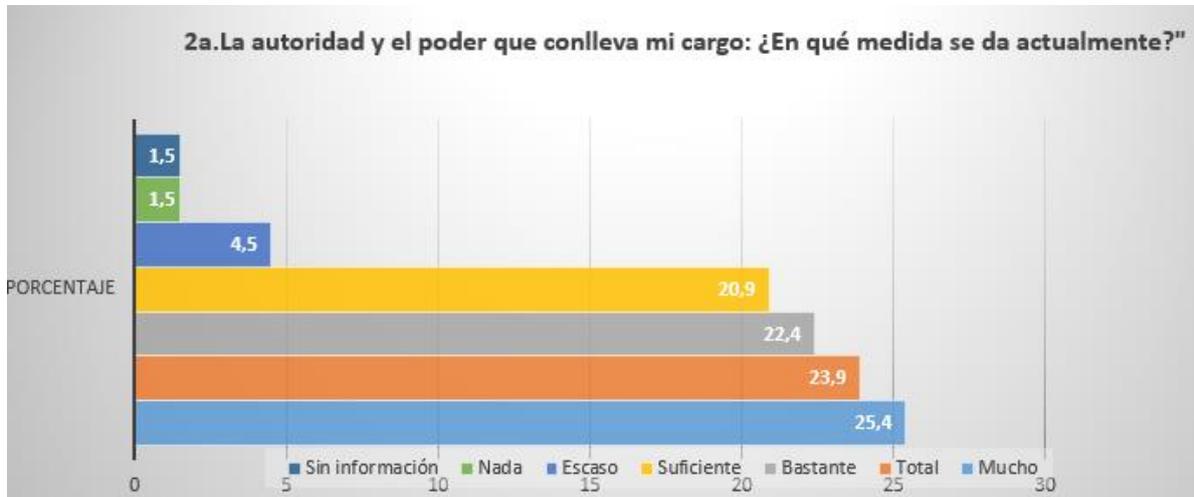


Figura 33

La oportunidad de desarrollo de personalidad en mi cargo es:

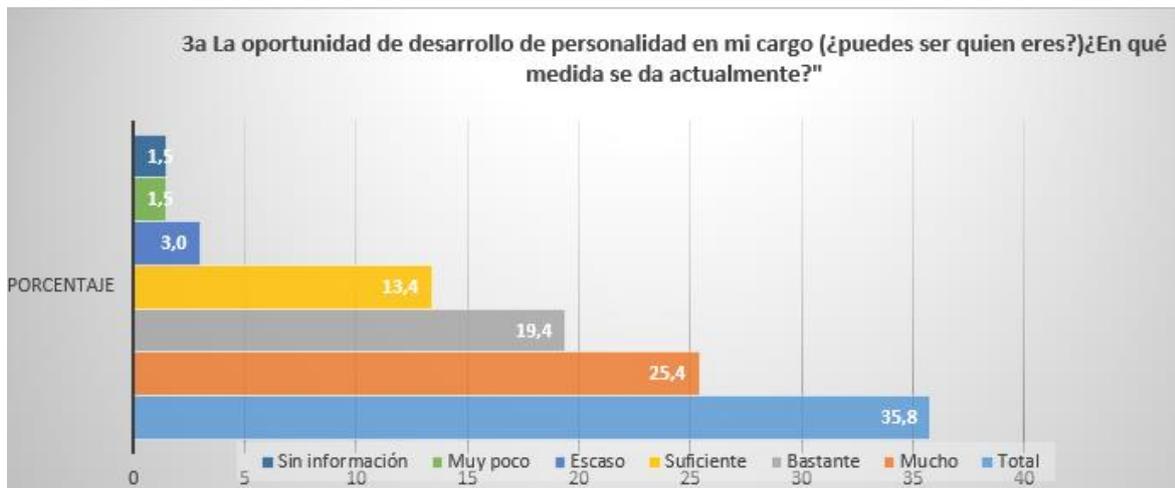
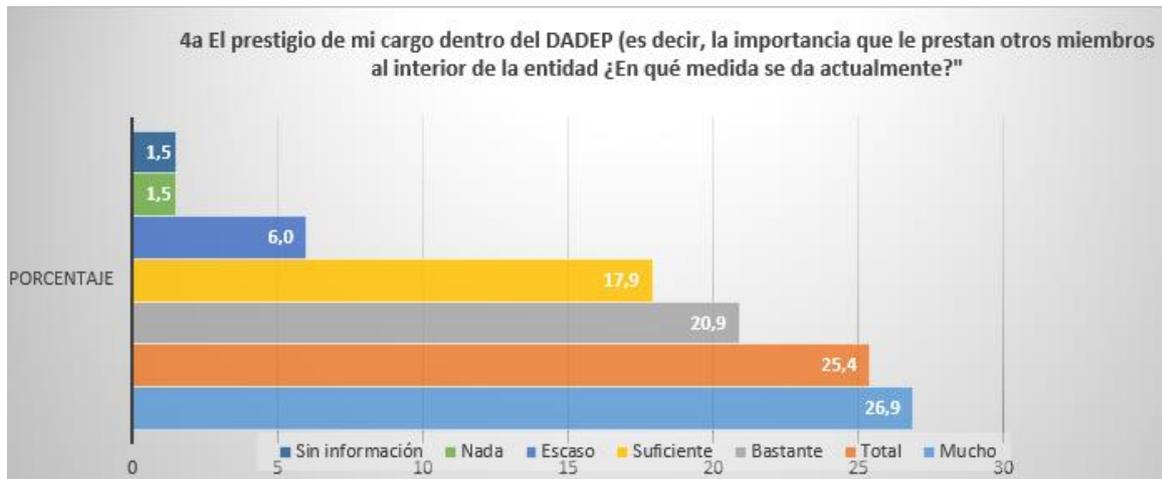


Figura 34

El prestigio de mi cargo es:



Así mismo, los colaboradores sienten que, en su cargo, la entidad les permite un alto grado de autorrealización; sin embargo, es un 20% menor al que consideran que debería ser.

Figura 35

El sentimiento de autorrealización que se adquiere en mi cargo es:

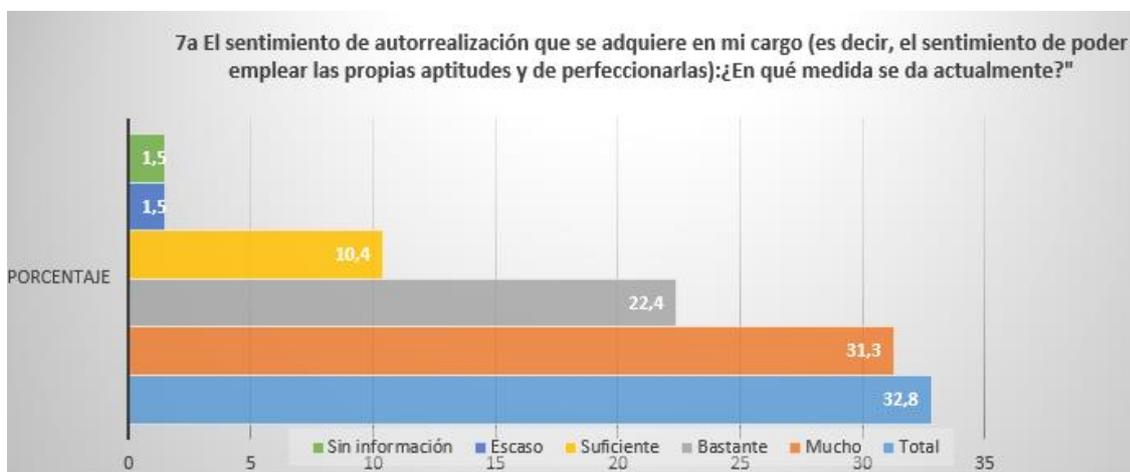


Figura 36

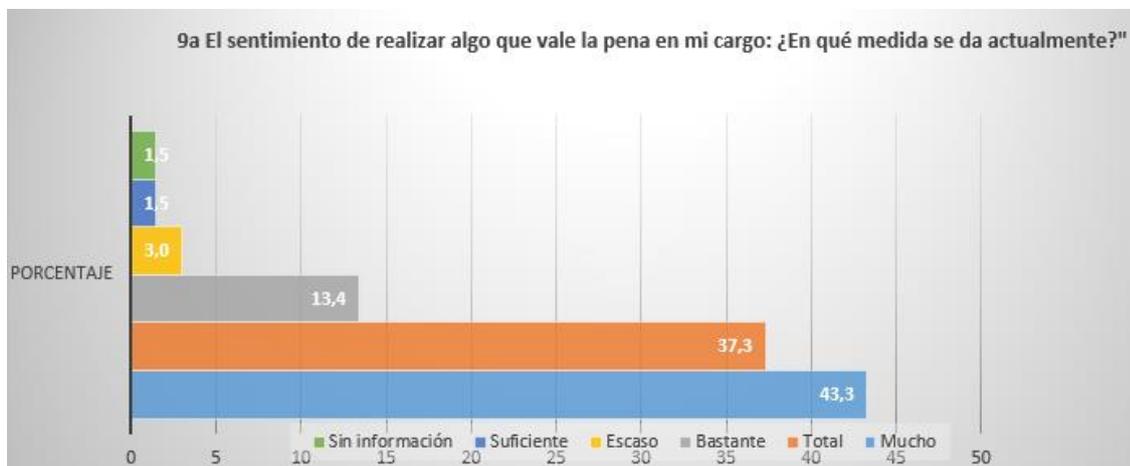
En qué medida debería darse el sentimiento de autorrealización en mi cargo:



Así mismo, el personal de planta que respondió la encuesta siente que la labor que realiza al interior de la entidad es muy importante, y eso otorga un alto grado de satisfacción y orgullo.

Figura 37

El sentimiento de realizar algo que vale la pena en mi cargo es:



También se evidencia una alta calidad humana, aunque está por debajo de la mitad. Sus funcionarios cuentan con don de servicio, un aspecto positivo, que puede mejorar según los mismos funcionarios, teniendo en cuenta que es una entidad de servicio, tiene como tarea fortalecer su imagen funcional.

Figura 38

El sentimiento de realizar algo que vale la pena en qué medida debería darse:

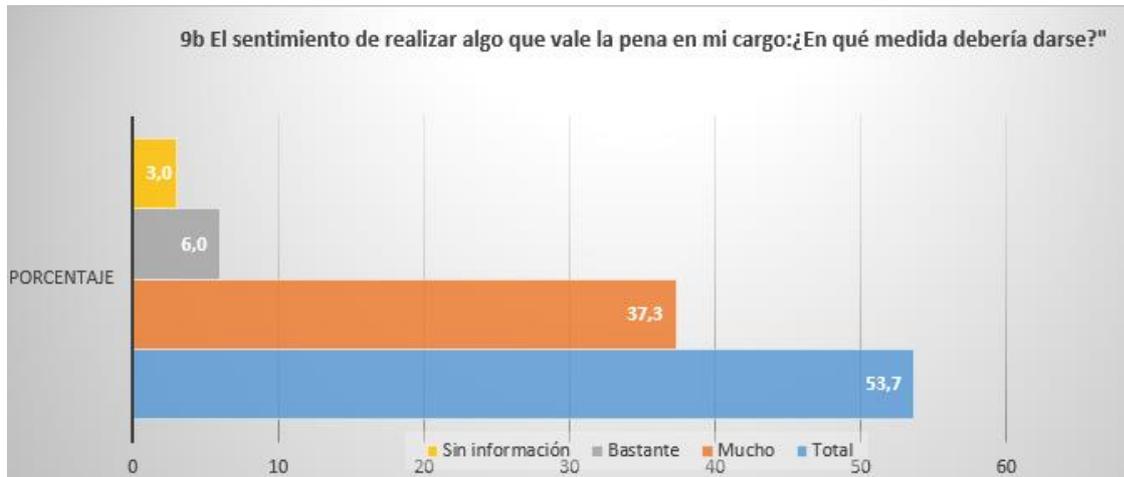
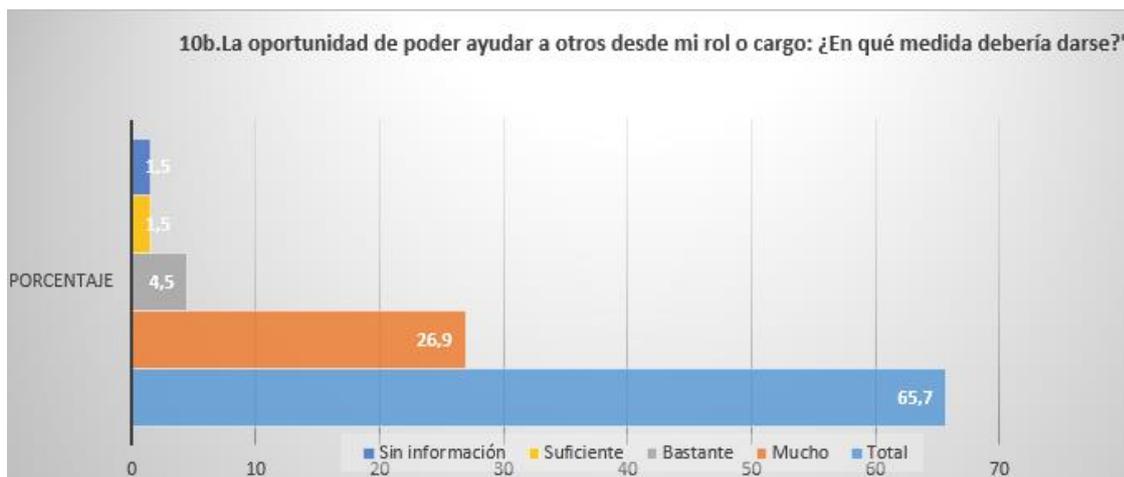


Figura 39

La oportunidad de poder ayudar a otros en mi cargo en qué medida debería darse:



En cuanto a la participación en la fijación de objetivos, los funcionarios consideran que se da en menor medida de la que debería. Sin embargo, en general, los colaboradores no consideran este aspecto como uno muy relevante, mientras que el interés en participar en métodos y formas de hacer las cosas, sí les resulta más atractivo y la oportunidad es menor de lo que quisieran.

Figura 40

La oportunidad que existe, desde mi rol, de participar en la fijación de objetivos, en qué medida debería darse:

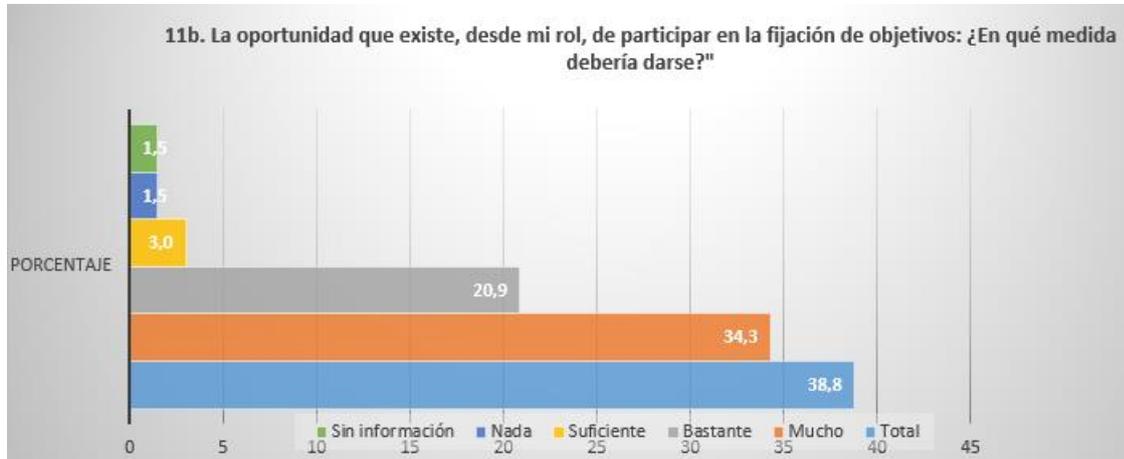


Figura 41

La oportunidad que existe, desde mi rol, de participar en la fijación de objetivos, en qué medida se da actualmente:

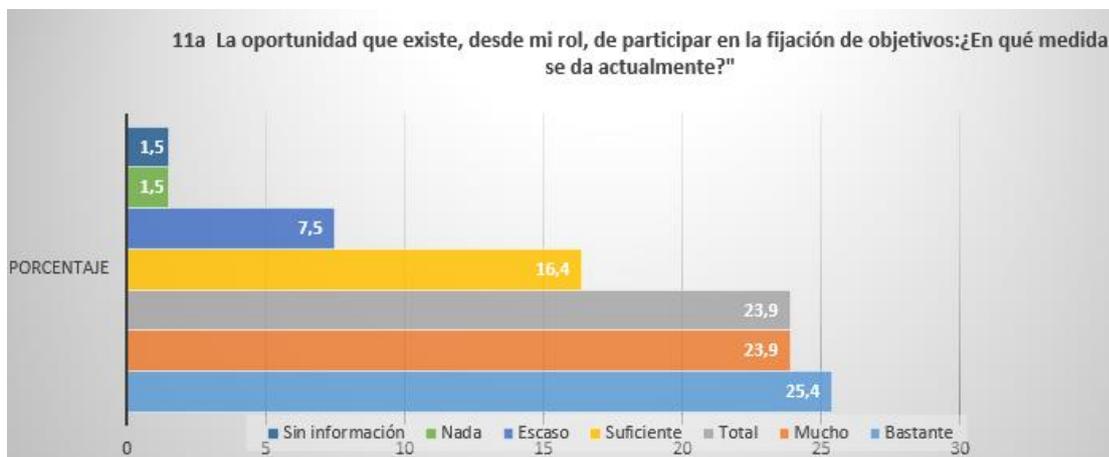


Figura 42

La oportunidad que permite mi rol o mi cargo de participar en la determinación de los métodos, en qué medida se da actualmente:

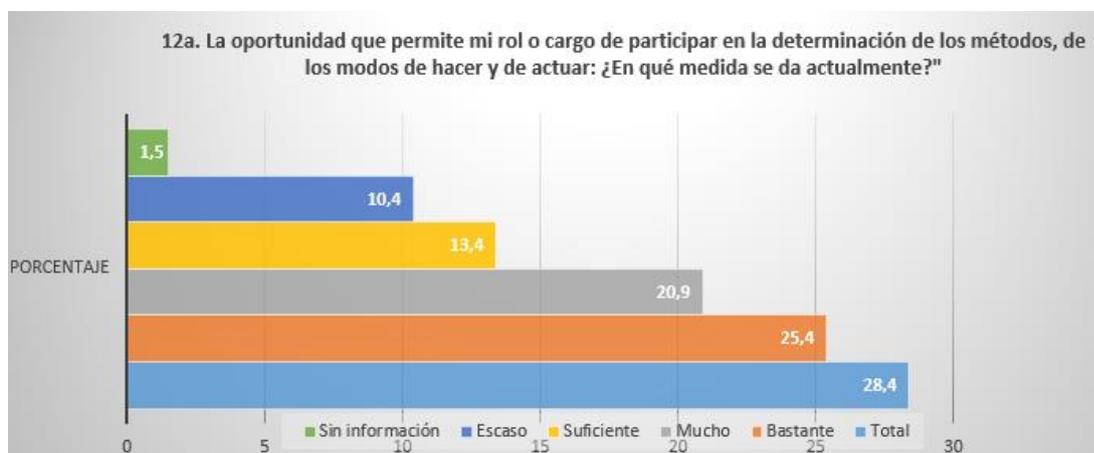
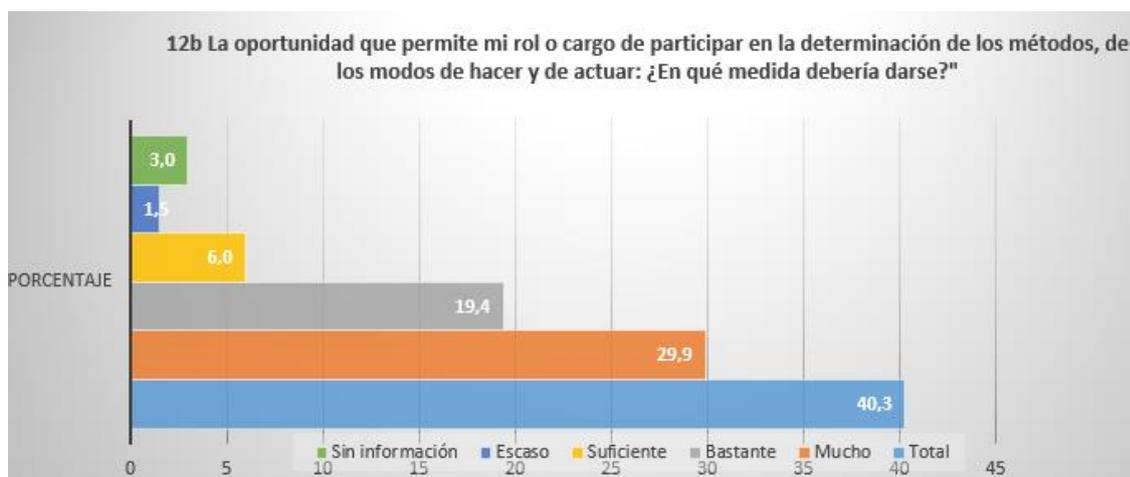


Figura 43

La oportunidad que permite mi rol o mi cargo de participar en la determinación de los métodos, en qué medida debería darse:



Respecto a la oportunidad que existe en el DADEP de que los colaboradores estrechen lazos de amistad, las personas encuestadas consideran que es alta, aunque debería ser mayor. Este aspecto resulta positivo en términos de clima laboral, puesto que indica que la entidad tiene las condiciones necesarias de profesionalismo, confianza y cariño que permiten que los trabajadores tengan una relación más cercana a la laboral.

Figura 44

La oportunidad que existe en mi cargo de estrechar lazos de amistad, en qué medida se da actualmente:



Figura 45

La oportunidad que existe en mi cargo de estrechar lazos de amistad, en qué medida debería darse:



Un aspecto que podría tenerse en cuenta al contrastar con los resultados de la Imagen funcional es que los funcionarios consideran que su cargo implica mucha más presión de la que debería (7,4% menos). Esto podría tener relación con la cantidad de responsabilidad que tiene la entidad versus la cantidad de colaboradores con los que cuenta, lo cual, a su vez, podría relacionarse con que los colaboradores consideran que el servicio a la ciudadanía que ofrecen es suficiente.

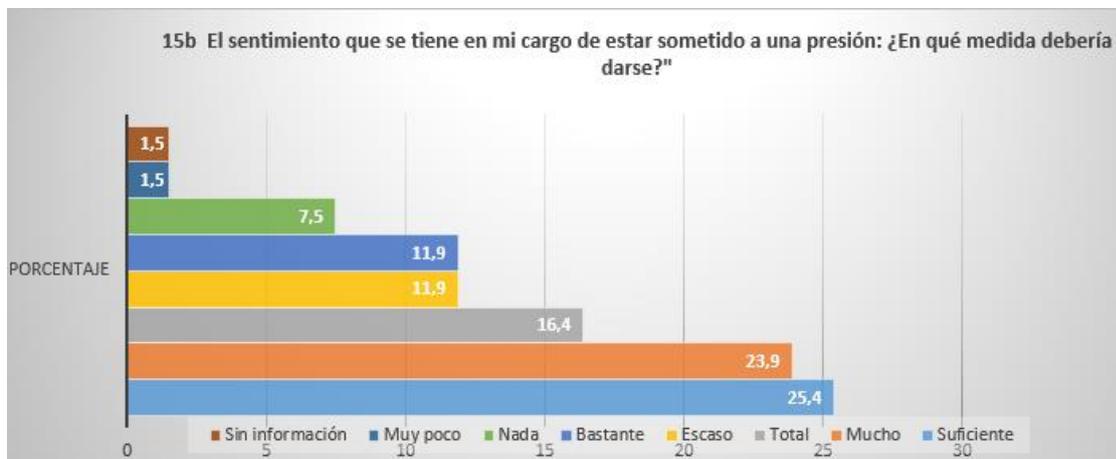
Figura 46

El sentimiento que se tiene en mi cargo de estar sometido a una presión, en qué medida se da actualmente:



Figura 47

El sentimiento que se tiene en mi cargo de estar sometido a una presión, en qué medida debería darse:



Ahora bien, respecto al sentimiento de estar informado, el personal considera que es muy importante; sin embargo, se sienten un 20% menos informados de lo que consideran que deberían estar. Esto puede tener relación con varios factores: demasiada información les impide revisar frecuentemente los canales institucionales para mantenerse informados; las estrategias de comunicación se están ejecutando por los canales equivocados o falta acercarse

o fortalecer otros canales; no se les ha consultado sobre cuáles son sus canales y/o formatos preferidos de información o no se ha atendido dicha preferencia.

Figura 48

El sentimiento de estar bien informado desde mi rol, qué importancia tiene para mí:



Figura 49

El sentimiento de estar bien informado desde mi rol, en qué medida debería darse

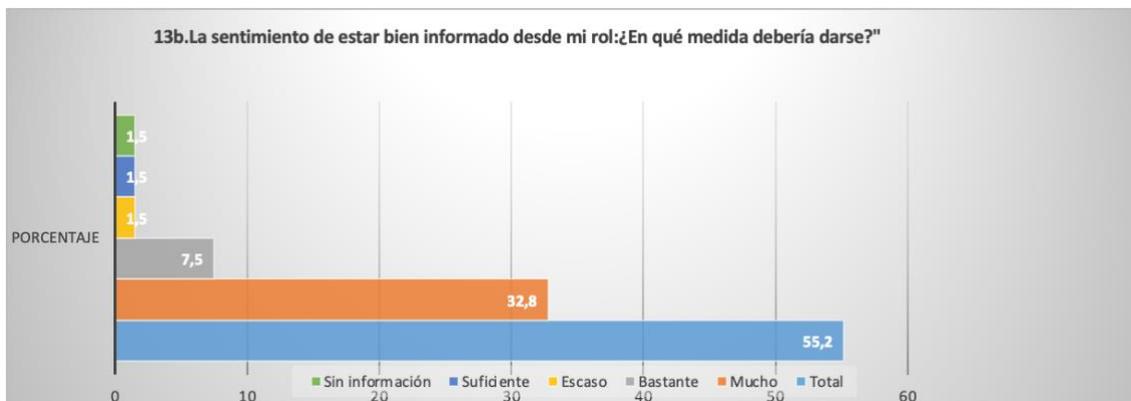
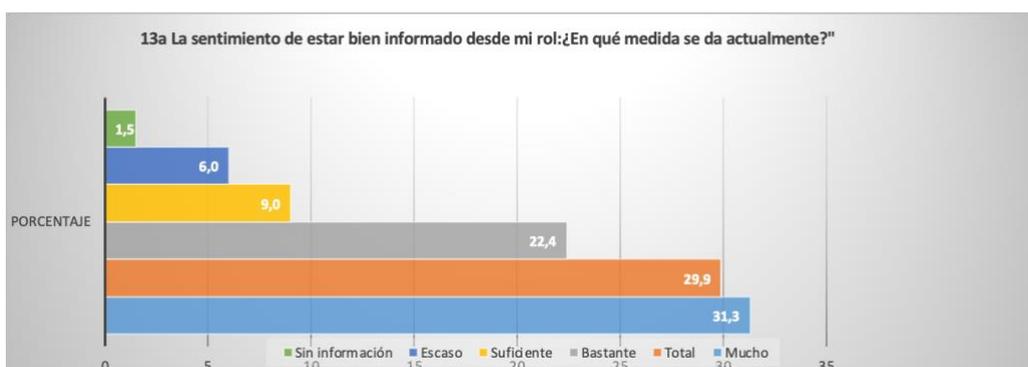


Figura 50

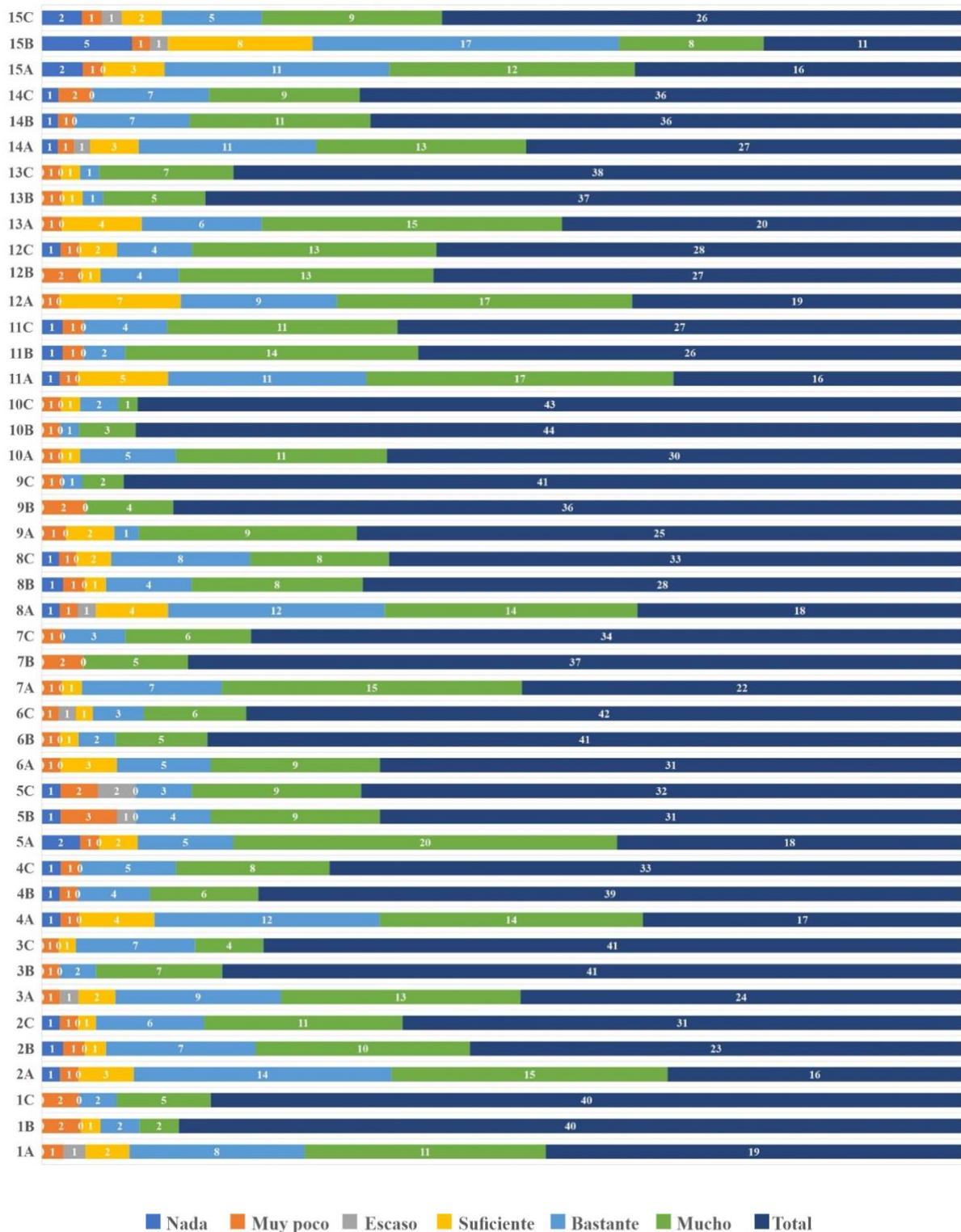
El sentimiento de estar bien informado desde mi rol, en qué medida se da actualmente



Ad portas de iniciar una nueva administración, el equipo directivo entrante podría tener en cuenta las ideas y opiniones de las 81 personas de planta, pues más que nadie conoce la entidad y la quieren. Este cariño puede aprovecharse positivamente para crear estrategias que conviertan a estos funcionarios en una especie de embajadores de marca o de entidad, que sean los primeros en enterarse de las novedades y noticias del DADEP y, a su vez, se encarguen de divulgarla tanto interna como externamente.

Figura 51

Resultados generales del cuestionario Clima interno (Anexo 5)



Por tanto, se puede señalar que, en términos de Clima interno, el DADEP se enfrenta a un personal de planta exigente. Si bien la mayoría de los funcionarios se sienten satisfechos con su rol, funciones, desarrollo personal y profesional, autorrealización, confianza y posibilidades de hacer amigos, casi siempre el resultado está ampliamente por debajo de lo que ellos quisieran que fuera. Respecto a la información, las personas se sienten informadas, aunque consideran que podría ser mejor. Se puede decir, entonces, que la entidad cuenta con un buen Clima interno, aunque por debajo de las expectativas de los funcionarios. En tanto, se determina que, aunque la Autoimagen o Imagen interna del DADEP es, en general, positiva, podría estar mejor.

IMAGEN INTENCIONAL

- El tercer objetivo específico de esta investigación es Reseñar la imagen intencional del Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio público durante 2023, teniendo en cuenta metodología de auditoría de imagen de Villafañe (2008).

De acuerdo con Villafañe (2008), la imagen intencional o imagen pública es la imagen que la organización quiere que sus públicos tengan de ella, es decir, es la personalidad corporativa. Este concepto, que se analiza cualitativamente, cuenta con dos variables: Imagen mediática, que tiene en cuenta tres subvariables: Visibilidad mediática, Tratamiento informativo e Inversión publicitaria, que se revisa mediante documentos y métricas de redes sociales; e Imagen proyectada en el entorno, que cuenta con dos subvariables: Comunicación con *stakeholders* y Relaciones interinstitucionales, que se analizan mediante entrevista semiestructurada.

Imagen pública

Imagen mediática

En cuanto a las subvariables Visibilidad mediática y Tratamiento de la información, de acuerdo con el informe de redes sociales del DADEP, los temas con los que las personas asocian la entidad distan mucho de su misionalidad.

Figura 52

Nube de palabras con las cuales los usuarios relacionan las redes sociales del DADEP



Nota. Esta tabla muestra las principales palabras con las cuales los usuarios asocian las redes sociales del DADEP.

En 2022, se elaboró una matriz, la cual se muestra en el anexo 7, para analizar la cantidad de veces que la entidad salió en medios sin tener que pagar, para dar a conocer la labor de la entidad. Aunque no existe una matriz de años anteriores para realizar un comparativo, desde la experiencia se puede decir que antes de esa fecha las salidas en medios eran mayoritariamente negativas, debido, entre otras cosas, a que el equipo de comunicaciones no contaba con una estrategia de relacionamiento que permitiera acercarse a

periodistas para contarles detalles de la gestión o de las actividades, sino que simplemente respondía a cuestionamientos y preguntas que, a partir de su propia investigación y deducción, analizaban el medio. Es decir, la entidad se limitaba a responder y no a elaborar información noticiosa.

En el informe de 2022, se observa que hubo alrededor de 150 salidas *freepress* a medios, es decir, aproximadamente una vez cada dos días. El DADEP fue noticia en medios masivos mayoritariamente con temas o enfoques positivos. Es una gestión buena en términos de comunicaciones y de relacionamiento que se desaprovecha porque la ciudadanía no conoce la entidad, ni sus voceros, ni su importancia. Por tanto, las noticias no les despiertan ningún interés a menos que el beneficio sea directo y evidente.

Respecto a la subvariable Inversión publicitaria, de acuerdo con información oficial que reposa en la Oficina Asesora de Planeación, se encuentra que la entidad ha asignado un presupuesto de menos de \$150.000.000 de pauta. En este caso particular es notoria la diferencia que existe entre instituciones públicas y privadas. Para este caso, cuantos menos recursos se asignen a publicidad, mejor, dado que esta, ante los ojos de entes de control y Concejo de Bogotá, es vista como un gasto y no como una inversión. En la tabla 4 se muestran los gastos de publicidad impresa y medios:

Tabla 4 *Gastos de publicidad impresa y medios*

| Vigencia | No. contrato | Tipo de contrato | Objeto | Contratista | Valor total contrato | Valor Ejecutado | No. De proceso | Fecha inicio | Fecha fin |
|----------|----------------------|-----------------------------------|---|--|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------|-----------|
| 2020 | 110-00131-524-0-2020 | Contrato interadministrativo | Contratar el servicio del plan de medios para las comunicaciones de la entidad. | EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ SA ESP | \$120.000.000 | \$120.000.000 | DADEP-CD-540-0-2020 | 25-nov-20 | 31-dic-20 |
| 2020 | 110-00129-476-0-2020 | Selección abreviada menor cuantía | Contratar a monto agotable la impresión de los diferentes formatos que requiera el DADEP para la divulgación de la información pública de interés general, en los procesos y procedimientos de educación, formación, capacitación y entrenamiento | STRATEGY SAS | \$150.000.000 | \$149.987.600 | DADEP-PSA-MC-336-2020 | 6-nov-20 | 5-ago-21 |
| 2021 | 110-00131-504-0-2021 | Contrato interadministrativo | Contratar el servicio del plan de medios para las comunicaciones de la entidad. | EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ SA ESP | \$121.935.700 | \$121.935.700 | DADEP-CD-483-2021 | 4-oct-21 | 23-jun-22 |
| 2021 | 400-00131-566-0-2021 | Mínima Cuantía | Adquirir los elementos de publicidad exterior (fija y móvil) e impresos de menor y gran formato para la difusión del plan estratégico de comunicaciones y las necesidades de la entidad. | STRATEGY SAS | \$9.547.370 | \$9.547.537 | DADEP-SMINC-564-2021 | 5-ene-22 | 4-jun-22 |
| 2022 | 110-00131-421-0-2022 | Contrato interadministrativo | Contratar el servicio del plan de medios para las comunicaciones de la entidad. | EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ SA ESP | \$98.766.000 | \$ 9.881.187 | DADEP-CD-422-2022 | 3-oct-22 | 2-jun-23 |
| 2022 | 400-00131-404-0-2022 | Mínima Cuantía | Contratar el servicio de impresión de elementos de menor y gran formato para la difusión de las actividades relacionadas con la misionalidad de la entidad. | STRATEGY SAS | \$ 16.000.000 | \$ 15.732.990 | DADEP-SMINC-385-2022 | 11-ago-22 | 30-may-23 |

Nota. Esta tabla muestra los tipos de contratos de publicidad, objetivos y valores del contrato del DADEP entre el 2020 y el 20202.

De hecho, normas como el Decreto 492 de 2019 de la Alcaldía Mayor de Bogotá obligan a las entidades a usar los recursos de manera austera, de cara a garantizarle a la ciudadanía transparencia en el gasto público. En tal sentido, el DADEP pasó de tener una administración en la que se reportaba una inversión anual de más de \$1.000.000.00 en publicidad, a una donde se asigna un recurso promedio de \$125.000.000 y donde es obligatorio aclarar y dirigir las estrategias a divulgación de información con fines informativos y/o pedagógicos. Por tanto, para optimizar el recurso, el 70% del dinero asignado, se dirige a pauta en redes sociales y el 30% restante a medios *offline* como radio masiva y comunitaria.

Es preciso tener en cuenta que está prohibida cualquier tipo de estrategia pautada u orgánica que tenga propósito de visibilizar a voceros o líderes institucionales. En cuanto a publicidad impresa, el mismo Decreto de austeridad y políticas medioambientales como la de Cero papel, prohíben impresiones de *merchandising*, papelería o similares. El recurso asignado debe usarse en elementos que puedan usarse más de una vez, que sean, en lo posible, amigables con el planeta, que tengan fines informativos y que definitivamente no puedan usarse solo digitalmente.

A la fecha y ad-ports de terminar la actual Alcaldía, se desconoce si existe algún tipo de informe que permita ver la efectividad de las políticas y restricciones adoptadas. Sin embargo, aunque sí se controla y se regula el uso del dinero y se evita imprimir y comprar cosas innecesarias, es evidente que tantas restricciones también limitan la posibilidad de crear estrategias *offline* que le permitan a la entidad acercarse de formas distintas a públicos que no están digitalizados, que, como se observa en los resultados de las variables de Imagen Funcional, son más de los que podría pensarse.

Muchas personas que asisten a puntos de atención presencial como SuperCADE, madres y padres de familia que, de alguna manera, se benefician con la gestión de la entidad,

no usan redes sociales, por tanto, no conocen la entidad. Además, no existe, por lo menos en esta administración, una estrategia fuerte enfocada en ese tipo de públicos. La información analizada permite observar que el DADEP tiene un fuerte posicionamiento. Las salidas en distintos canales masivos de radio y televisión evidencian que los medios de comunicación conocen el DADEP y, con frecuencia, son receptivos a divulgar la información que emite la entidad, por ser de interés.

Se evidencia un buen relacionamiento entre la entidad y los medios, y se observa que el mayor porcentaje de divulgación de información se hace de manera orgánica, ya sea desde los canales propios de redes sociales, o por *freeprees*. El refuerzo que se hace a través de pauta no es muy eficiente y no ha logrado el objetivo de garantizar la información a públicos distintos a los que logra llegarse de manera orgánica.

Por tanto, si bien hay una buena labor en términos de comunicación para diseñar estrategias llamativas de manera orgánica, el esfuerzo sigue perdiéndose o sigue siendo insuficiente para lograr que más *stakeholders* del DADEP conozcan a la entidad y se interesen por las noticias. Es decir, que, aunque hay buenas intenciones y buen contenido, podría elaborarse o pensarse otra estrategia de contenido donde se dé a conocer, en primera medida, qué es el DADEP, para qué sirve, por qué es importante, y luego promover un mejor desarrollo de la gestión y logros.

Imagen proyectada en el entorno

En este caso, las dos subvariables Comunicación con *stakeholders* y Relaciones interinstitucionales, analizadas mediante una entrevista semiestructurada, muestran que los aliados consideran que la comunicación con la entidad es, en su mayoría, positiva y ha permitido el desarrollo y mantenimiento de estrategias intersectoriales que contribuyen al cumplimiento de la gestión y objetivos del DADEP. Además, otorgan espacios de calidad

para los habitantes de la capital colombiana. Sin embargo, temas como el manejo de informes o la cantidad de reprocesos son aspectos que podrían mejorarse.

Así mismo, las entrevistas ponen al descubierto un aspecto que podría reforzarse. Se considera que la entidad no es muy visible, especialmente con ciudadanía en general o con personas que no tienen relación directa con la entidad. Incluso, señalan que a veces a les cuesta trabajo conocer el límite de la misionalidad del DADEP. Por tanto, la gestión que realiza la entidad puede verse opacada ante el desconocimiento sobre su propia existencia y misionalidad.

En tal sentido, de acuerdo con los resultados de las dos variables y sus respectivas subvariables, puede señalarse que la imagen pública del DADEP, es buena, pues es la que más trabaja la entidad o la más notoria. Sin embargo, puede fortalecerse.

Conclusiones

1. Para Villafañe (2008) el concepto más importante en el modelo de ponderación es la Imagen comercial, al que le otorga 400 puntos. Estas variables resultan claves para la imagen de una entidad pública como: Valor del producto, Servicio al cliente y Valor de marca. Esta investigación revela que este concepto es uno de los de más bajos resultados en el DADEP. Es decir, que, en el ejercicio de inducir la imagen a partir de gestión, servicio y atención al cliente, el DADEP ha tenido importantes limitaciones. Por tanto, requiere fortalecer su estrategia de posicionamiento en el mercado, lo cual se traducirá en una mejora de resultados en temas como percepción de calidad y fidelidad de clientes.
2. Dicho lo anterior, los resultados de los instrumentos implementados permiten ver, que de acuerdo con el objetivo 1 de la investigación, el DADEP tiene una Imagen funcional negativa, pues no se ha explorado lo suficiente. Es decir, no existe relación entre lo que la entidad busca posicionar: calidad de productos y calidad de servicio, con lo que en realidad ocurre frente a los stakeholders.
3. Uno de los aspectos más bajos respecto a la Imagen funcional es la falta de conocimiento sobre la entidad, que se deriva de la misma falta de comprensión que tiene el DADEP sobre sus stakeholders. La entidad ha hecho esfuerzos muy grandes de transformación tecnológica, pero parece obviar las necesidades, prioridades o preferencias de la ciudadanía, y eso es evidente en el caso de los canales de atención. Las personas siguen prefiriendo los canales tradicionales, por encima de opciones digitales como el correo, o más avanzadas como el *chatbot*. Es probable que esta preferencia se deba a que la gente piense que presencialmente la eficiencia en la resolución de necesidades es mayor, lo que llevaría a revisar ese aspecto en los

canales alternativos. Sin embargo, es necesario conocer y respetar las preferencias ciudadanas, mejorar y fortalecer sus canales antes de imponer y hacer esfuerzos en alternativas.

4. Este resultado es preocupante dado que, como explica Villafañe (2008), la Imagen funcional es aquella que induce la entidad sobre sus públicos, lo que quiere decir que es el tipo de imagen sobre la que la entidad, de alguna manera, tiene algún rol de liderazgo, y, sin embargo, es aquella a la que menos prioridad se le da.
5. Respecto al segundo objetivo de este proyecto, se determina que la Autoimagen del DADEP es positiva, destacándose las variables de Recurso humano y Adecuación cultural, y quedando como tarea para fortalecer la de Clima laboral, ya que las expectativas de los colaboradores están por encima de lo que ocurre en la entidad, generando frustración y decepción. Cuando un equipo espera más de lo que percibe, se genera insatisfacción aun cuando considere que lo que tiene es bueno.
6. En cuanto al tercer objetivo específico de este proyecto de grado, se encuentra que la Imagen intencional del DADEP es, probablemente, la que mayor se trabaja o la que mejores resultados obtiene. Sin embargo, al no tener una alineación con los otros tipos de imagen, especialmente con el funcional, el esfuerzo que se hace de crear estrategias y gestionar su divulgación de manera orgánica, se pierde o no es suficiente, pues los mensajes no cumplen con lo principal que es darle a conocer a los *stakeholders* de la entidad información sobre qué es la entidad y cómo se benefician por medio de su gestión.
7. Asimismo, se evidencia que, ante las restricciones y limitaciones normativas, el presupuesto asignado para pauta probablemente se esté desperdiciando, pues no tiene un propósito específico que se diferencie de lo que ya se ejecuta de manera orgánica,

y no contribuye a resolver necesidades como la de acercarse a públicos no digitalizados.

8. En los tres casos se observan falencias. De la Imagen funcional se rescata el manejo financiero, aunque por las características de la entidad es probablemente el menos relevante. La imagen comercial es uno de los aspectos que debería generar mayor preocupación y en los que más esfuerzo por mejorar debería hacerse.
9. La Autoimagen muestra que internamente la entidad funciona bien en términos generales, y es un aspecto que podría aprovecharse más y mejor para fortalecer los conceptos de imagen externa. Sin embargo, se requieren estrategias que contribuyan a un mejor clima de trabajo, lo cual también contribuiría a una mejor imagen externa.
10. Por su parte, la Imagen intencional es buena, pero se desaprovecha porque la raíz de la comunicación, el enfoque de los mensajes y la falta de determinación de necesidades no es clara, no está definida y la oportunidad en esa *intencionalidad* se desaprovecha.
11. En términos generales, y para responder a la intención de esta investigación que es conocer la imagen actual del DADEP, los hallazgos que dejan los instrumentos cuantitativos y cualitativos, implementados con la metodología de Auditoría de imagen de Villafañe (2008) permiten señalar que la entidad cuenta con una imagen corporativa regular, pues no sobresale ningún tipo de imagen. La imagen funcional, la más débil, de acuerdo con los resultados, es aquella a la que debería hacerse mayor énfasis, teniendo en cuenta las características, misión y objetivos de la entidad.

Recomendaciones

Imagen funcional

A partir de los hallazgos de este trabajo, el enfoque en imagen permite observar que la comunicación es transversal en la institución y abarca aspectos internos y externos, siendo el más importante, sin duda e independientemente del enfoque que tenga la organización, la Imagen comercial, es decir, el servicio al cliente, el valor del producto y, por supuesto, el valor de la marca.

En tal sentido, se recomienda que la estrategia institucional tenga en cuenta en el plan de trabajo de cada una de sus dependencias metas que le apunten a priorizar la calidad del servicio de atención a la ciudadanía.

También, se sugiere elaborar un Plan Estratégico de Comunicaciones con enfoque en imagen, que incluya metas externas, orientadas hacia la generación de mensajes que incentiven la confianza en los grupos de valor de la entidad: quiénes somos, qué hacemos, dónde lo hacemos, antes y ahora, etc, que, a su vez, contribuiría a fortalecer el Valor de la marca y del producto: el DADEP y el cuidado de los espacios públicos de la ciudad.

Asimismo, se sugiere que el Plan Estratégico de Comunicaciones, en conjunto con el plan de trabajo de la dependencia encargada, priorice a la ciudadanía con mensajes que la informen y le cuenten oportunamente cómo se beneficia con cada acción que lleva a cabo el DADEP.

Como se expresa en la Justificación de este documento, uno de los puntos críticos es que las personas no suelen confiar en las instituciones públicas, así que un PECO que tenga en cuenta una metodología como la Auditoría de imagen de Villafañe (2008), y que, para el caso, se enfoque en el fortalecimiento de la Imagen funcional, con metas, estrategias y tácticas que incluyan las necesidades de los *stakeholders* internos y externos y que esté

acorde con la Misión, Visión y Objetivos institucionales, puede ser un buen punto de partida para no solo dar a conocer asertivamente la gestión institucional, sino hacerlo con las personas y en los canales adecuados y generar confianza, que, a su vez, se convierte en respaldo para la institución.

Como se dijo al inicio de este trabajo, no se hallaron estudios de percepción o de imagen sobre entidades públicas en el Distrito Capital, por tanto, se sugiere tomar como punto de partida la muestra cualitativa realizada para esta investigación, que incluye los puntos de vista de la ciudadanía en general y de trabajadores de la entidad.

Autoimagen

En cuanto a las metas internas, el PECO debe plantear propuestas para fortalecer la comunicación vertical y horizontal entre los colaboradores de la entidad, con mensajes que les inviten a priorizar la atención ciudadana de calidad; pero, además, se requieren propuestas, que deben estar lideradas por la dependencia a cargo, que involucren a los colaboradores, especialmente de planta, en la toma de decisiones, en las ideas creativas y en la consolidación de la memoria histórica institucional, de tal manera que se sientan parte del equipo desde todos los puntos de vista y puedan posicionarse como embajadores, por qué no, de la marca DADEP. Lo que, a su vez, contribuiría a que sus expectativas estén equilibradas con los resultados.

Imagen pública

Aprovechar el buen relacionamiento con los medios de comunicación para informar oportunamente sobre la gestión que desarrolla la entidad y abordar así grupos de valor digitalizados y no digitalizados no solo contribuiría a fortalecer el servicio a la ciudadanía, también la Imagen pública, la segunda más importante de acuerdo con Villafañe (2008).

Este se considera un buen momento para tener en cuenta tales recomendaciones, dado que recientemente se posicionó el nuevo gobierno Distrital y se encuentra trabajando en el Plan de Desarrollo Distrital que será la ruta para los próximos años.

Además, las dependencias de cada entidad están en fase de planeación 2024, con enfoque en el cierre de metas pendientes del Plan de Desarrollo Distrital vigente, lo que puede ser un buen momento para tener en cuenta los hallazgos de esta investigación, que cuentan con una amplia muestra cuantitativa.

Referencias

- Alberto, L., Ospino, R., Darío Rodríguez Pérez -Coordinador, W., Campo, J., Lewis, R., Espinosa, E. P., Segundo, L., Daza, G., Elisa, C., Camargo, V., & De Estilo, C. (2021). *Encuesta de Percepción Ciudadana 2020 - Informe de resultados Dirección General*. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/MyE/Resultados_Encuesta_Percepcion_Ciudadana_2020.pdf
- Borja, J., & Muxí, Z. (2003). *El espacio público, ciudad y ciudadanía DESTACADO*. https://www.researchgate.net/profile/Zaida-Martinez/publication/31731154_El_espacio_publico_ciudad_y_ciudadania_J_Borja_Z_Muxi_prol_de_O_Bohigas/links/543fbcd00cf2be1758cf9779/El-espacio-publico-ciudad-y-ciudadania-J-Borja-Z-Muxi-prol-de-O-Bohigas.pdf
- Capriotti, P. (2009). *Dirección estratégica de comunicación* (C. de L. de la Empresa., Ed.). http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/69861/2924/8.DM_UCASAL_OK.pdf
- Castillo, A. (2010). Introducción a las Relaciones Públicas. *Instituto de Investigación En Relaciones Públicas*, 238. http://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf
- Costa, J. (1997). *Imagen corporativa del Siglo XXI* (A. Editorial, Ed.).
- Delgado, M. (2007). *Sociedades movedizas*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Heude, L. (1990). *L'Image de Marque*. (Eyrolles., Ed.).
- Joseph, I. (2002). *El transeúnte y el espacio urbano* (E. Gedisa., Ed.).
- Leal, A. (2016). *Manual de marketing y comunicación cultural*. 1–23. https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?hash=f51a470006a81f93b2db62f6282ae0d0
- Lefebvre, H. (1971). *Espacio y política. Derecho a la ciudad* (E. Península., Ed.).
- Maza-Maza, R. L., Guaman-Guaman, B. D., Benítez-Chávez, A. M., & Solis-Mairongo, G. (2020). Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa. *Killkana Social*, 4(2), 9–18. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v4i2.459>

- Meyer, J. A. (2009). Imagen y reputación en las organizaciones: Hacia un modelo de reputación en las instituciones de educación superior de Puebla. In *COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: Nuevos horizontes de estudio*. [http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicación estratégica.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicación%20estrat%C3%A9gica.pdf)
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen* (E. Síntesis., Ed.).
- Sennet, R. (2001). *Vida urbana e identidad personal*. (E. Península, Ed.).
- Silva, A. (1992). *Imaginarios Urbanos. Bogotá y São Paulo: Cultura y comunicación urbana en América Latina* (T. mundo Editores., Ed.).
- Vicherat, D. (2007). *Espacios públicos y construcción social. Hacia un ejercicio de ciudadanía*. (E. Sur, Ed.).
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa* (E. Pirámide., Ed.).
- Villafañe, J. (2009). *Introducción a la teoría de la imagen*. (Ediciones pirámide, Ed.).

Anexos

Anexo 1. Cuestionario sobre Posición relativa en el mercado, Fidelidad de los clientes e Índice de notoriedad (Ciudadanía en general)

Concepto: Imagen comercial

Variable: Valor del producto

Subvariables: Posición relativa en el mercado y Fidelidad de clientes

Esta investigación busca conocer la percepción que tienen las personas sobre la entidad distrital DADEP.

Agradecemos que responda las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. Estas preguntas hacen parte de una investigación y los datos que usted proporcione se mantendrán de manera anónima y serán utilizados exclusivamente con fines académicos e investigativos, bajo los requerimientos de ley de protección de datos colombianos.

Posición relativa en el mercado Fidelidad de clientes:

1. ¿Qué tanto conozco al Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio

Público

Nada

Casi nada

Medianamente

Mucho

Completamente

2. ¿Qué tanto sé qué hace Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio

Público

Nada

Casi nada

Medianamente

Mucho

Completamente

3. ¿Qué tanto me interesa conocer que hace el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público?

Nada

Casi nada

Medianamente

Mucho

Completamente

4. ¿Qué tanto sigo sus redes sociales?

Nada

Casi nada

Medianamente

Mucho

Completamente

5. ¿Qué tanto me gusta la comunicación audiovisual y canales de información que usan?

Nada

Casi nada

Medianamente

Mucho

Completamente

6. ¿Qué tan posible sería que yo hiciera algún tipo de alianza o trabajo colaborativo con la entidad?

Nada

Casi nada

Medianamente

Mucho

Completamente

7. ¿Qué tanta confianza siento hacia la gestión de la entidad?

Nada

Casi nada

Medianamente

Mucho

Completamente

8. ¿Qué tanto recomendaría a líderes o voceros barriales, contactar a la entidad?

Nada

Casi nada

Medianamente

Mucho

Completamente

9. ¿Qué tanto sé quién dirige actualmente el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público?

Nada

Casi nada

Medianamente

Mucho

Completamente

Conocimiento de la marca e índice de notoriedad

Por favor, responda las siguientes preguntas marcando un número de 1 a 5, donde 1 es nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo.

Cuando escucho al Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público, lo relaciono con:

- Invasión de espacio público

1.

2.

3.

4.

5.

- Vendedores informales

1.

2.

3.

4.

5.

- No sé con qué relacionarlo

1.

2.

3.

4.

5.

- Defensores del Espacio Público

1.

- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Anexo 2. Cuestionario sobre Percepción de calidad, Satisfacción con los servicios de atención, Conocimiento de la marca e Índice de notoriedad (CAD, Atención a la ciudadanía)

Concepto: Imagen comercial

Variable: Valor del producto

Subvariable: Percepción de calidad

Variable: Servicio al cliente

Subvariable: Satisfacción con los servicios

Variable: Valor de la marca

Subvariables: Conocimiento de la marca e Índice de notoriedad

Esta investigación busca conocer la percepción que tienen las personas sobre la entidad distrital DADEP. Agradecemos que responda las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, hacen parte de una investigación y los datos que usted proporcione se mantendrán de manera anónima y serán utilizados exclusivamente con fines académicos e investigativos bajo los requerimientos de ley de protección de datos colombianos.

Percepción de la calidad y satisfacción con los servicios de atención

Responda a cada una de las preguntas, señalando la opción que considere adecuada.

1. ¿Qué tanto he acudido al servicio de Atención a la ciudadanía y me siento conforme?
 - Nada
 - Casi nada
 - Medianamente
 - Mucho
 - Completamente
2. Qué tanto recomendaría el servicio de Atención a la ciudadanía del DADEP

- Nada
 - Casi nada
 - Medianamente
 - Mucho
 - Completamente
3. Qué tanto considero que la respuesta que he recibido por parte de colaboradores de la entidad resuelve mis inquietudes
- Nada
 - Casi nada
 - Medianamente
 - Mucho
 - Completamente
4. Qué tanto considero que los servicios que ofrece la ciudadanía son los adecuados
- Nada
 - Casi nada
 - Medianamente
 - Mucho
 - Completamente
5. Qué tanto considero que la gestión que lleva a cabo la entidad es pertinente y necesaria para el cuidado de los espacios públicos de Bogotá
- Nada
 - Casi nada
 - Medianamente
 - Mucho
 - Completamente

6. Qué tanto considero que la gestión de la entidad podría ser referente para aplicar en otras ciudades

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

7. Qué tanto conozco los servicios que ofrece el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

8. Qué tanto sé dónde está ubicado el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

9. Qué tan fácil identifico los módulos de atención presencial

- Nada
- Casi nada
- Medianamente

- Mucho
- Completamente

10. Qué tanto conozco los canales de Atención a la ciudadanía del Departamento

Administrativo de la Defensoría del Espacio Público

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

11. Qué tanto tiempo tardé en ser atendido (a) fue el esperado

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

12. Qué tanto recomendaría el servicio de atención a la ciudadanía del DADEP

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

13. Mi canal preferido de atención a la ciudadanía es:

- Presencial
- Telefónico
- Chatbot

- Correo electrónico

Conocimiento de la marca - Índice de notoriedad

Por favor, responda las siguientes preguntas marcando la opción que considera más apropiada.

1. Qué tanto veo a voceros del DADEP en medios de comunicación

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

2. Qué tanto identifico al DADEP con un proyecto específico de ciudad

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

3. Qué tanto me han hablado del DADEP por algún trabajo con comunidad

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

4. Qué tanto considero que la gestión del DADEP ha llegado a mi barrio, al de familiares y/o amigos

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

5. Qué tan fácil identifico la gestión que hace el DADEP

- Nada
- Casi nada
- Medianamente
- Mucho
- Completamente

Anexo 3. Entrevista semiestructurada - Imagen comercial e Imagen interna

| Concepto | variable | Subvariable | Preguntas |
|------------------|---------------------|-------------------------------|--|
| Imagen comercial | Valor del producto | Percepción de calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Hablemos, por favor, de la entidad. ¿Ha recibido certificaciones de calidad o algún tipo de reconocimiento tangible por su gestión? • ¿Sabe usted si la entidad ha recibido algún reconocimiento por la calidad de su atención o por la calidad de su servicio? • ¿Conoce usted si la entidad ha recibido algún tipo de reconocimiento por parte de otras entidades? ¿De qué tipo? • ¿Qué suele hacerse con los reconocimientos que ha recibido la entidad? • ¿Qué significado o cambio traen? |
| Imagen comercial | Servicio al cliente | Satisfacción en los servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Hablemos, por favor, sobre qué tan satisfechos están nuestros grupos de valor sobre nuestra gestión. • ¿Qué tan satisfechos quedan los usuarios con nuestro servicio? |

| | | | |
|------------------|---------------------|--------------------------|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dicen los análisis o encuestas que realiza el área de Atención a la Ciudadanía? • ¿Conoce algún otro estudio que se realice en la entidad sobre la calidad y satisfacción del usuario? • ¿Qué recomendaciones haría usted a la entidad? • ¿Qué recomendaciones haría usted al equipo de Atención a la Ciudadanía? |
| Imagen comercial | Servicio al cliente | Gestión de reclamaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Hablemos, por favor, sobre la cantidad de reclamaciones que se reciben al mes en la entidad. • ¿Es mucho o poco comparado con otras entidades? • ¿Cuántas solicitudes llegan cada mes al Defensor de la Ciudadanía? • ¿Cuántas se resuelven? • ¿Cuánto tiempo en promedio se demora Atención a la Ciudadanía y/o la entidad en dar respuesta a las necesidades ciudadanas? |

| | | | |
|------------------|-------------------|-------------------------|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo en promedio tarda el Defensor de la Ciudadanía en dar respuesta a las reclamaciones? • ¿Cuáles son los temas más frecuentes? • ¿Todas las reclamaciones son competencia de la entidad? |
| Imagen comercial | Valor de la marca | Percepción de liderazgo | <p>Podemos recordar, por favor, la entidad no se llamaba Defensoría del Espacio Público. ¿Cuál era el nombre que tenía anteriormente y de qué se ocupaba?</p> <p>¿Qué necesidades se encontró para crear la Defensoría del Espacio Público?</p> <p>¿Qué tanto considera que se planifican actualmente y se desarrollan las políticas, por ejemplo, de talento humano, de los recursos humanos en la organización?</p> <p>¿Qué tanto considera, más allá del tema normativo, que se valora a los profesionales, al recurso humano dentro de la organización? En su caso particular, ¿siente que se le ha valorado siempre como profesional?</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>¿Qué tanto considera en general que se valora el talento humano en la organización, más allá de lo normativo?</p> <p>¿Qué falta?</p> <p>¿Qué considera que hace falta para mejorar en términos de recurso humano, de satisfacción laboral dentro de la entidad?</p> <p>¿Considera que dentro de la entidad se respetan los derechos de los funcionarios y colaboradores, que se informe oportunamente sobre las actividades, etcétera?</p> <p>¿Considera que su opinión es tenida en cuenta en la toma de decisiones de la entidad?</p> <p>¿Cómo percibe el liderazgo que se ejerce dentro de la entidad?</p> <p>¿Sabe si la entidad ha recibido algún tipo de reconocimiento por su gestión, algún tipo de certificación de calidad o algún tipo de reconocimiento?</p> <p>¿Qué se hace con esos reconocimientos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • • ¿Siente orgullo de trabajar en el DADEP? |
|--|--|--|--|

| | | | |
|-----------------------|---|---|--|
| <p>Imagen interna</p> | <p>Valoración de los recursos humanos</p> | <p>Previsión estratégica de los recursos humanos, Formación y desarrollo de carrera, Evaluación y control de resultados</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podemos recordar, por favor, la entidad no se llamaba Defensoría del Espacio Público. ¿Cuál era el nombre que tenía anteriormente y de qué se ocupaba? • ¿Qué necesidades se encontró para crear la Defensoría del Espacio Público? • ¿Qué tanto considera que se planifican actualmente y se desarrollan las políticas, por ejemplo, de talento humano, de los recursos humanos en la organización? • ¿Qué tanto considera, más allá del tema normativo, que se valora a los profesionales, al recurso humano dentro de la organización? En su caso particular, ¿siente |
|-----------------------|---|---|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>que se le ha valorado siempre como profesional?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué tanto considera en general que se valora el talento humano en la organización, más allá de lo normativo?• ¿Qué falta?• ¿Qué considera. que hace falta para mejorar en términos de recurso humano, de satisfacción laboral dentro de la entidad?• ¿Considera que dentro de la entidad se respetan los derechos de los funcionarios y colaboradores, que se informe oportunamente sobre las actividades, etcétera?• ¿Considera que su opinión es tomada en |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <p>cuenta en la toma de decisiones de la entidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo percibe el liderazgo que se ejerce dentro de la entidad? • ¿Sabe si la entidad ha recibido algún tipo de reconocimiento por su gestión, algún tipo de certificación de calidad o algún tipo de reconocimiento? • ¿Qué se hace con esos reconocimientos? • ¿Siente orgullo de trabajar en el DADEP? |
|--|--|--|---|

Para el análisis cuantitativo del concepto de la imagen interna, variable de adecuación cultural y subvariables de grado de adecuación de la plantilla, alineamiento con los objetivos empresariales, capacidad de movilización corporativa, se plantea el siguiente cuestionario:

Anexo 4. Cuestionario de Adecuación cultural (Todos los colaboradores)

Esta investigación busca conocer la percepción que tienen las personas sobre la entidad distrital DADEP. Agradecemos que responda las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, hacen parte de una investigación y los datos que usted proporcione se mantendrán de manera anónima y serán utilizados exclusivamente con fines académicos e investigativos bajo los requerimientos de ley de protección de datos colombianos.

1. Posición ante el cliente

Responda a cada una de las preguntas señalando la opción que considere adecuada.

1.1. En el DADEP ¿qué grado de contacto regular considera que se estable con el cliente/usuario?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

1.2. ¿Qué grado de conocimiento sobre los problemas o necesidades del cliente/usuario considera que hay en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

1.3 ¿Cuál considera que es el grado de rapidez con el que el DADEP da respuesta a las necesidades del cliente/usuario?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

1.4 En su opinión, la cantidad de recursos humanos del DADEP dedicados a la atención a la ciudadanía es...

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

1.5 ¿Cuál considera que es la formación de base y técnica del personal del DADEP en contacto con la ciudadanía?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

2. Posición ante el personal

Responda a cada una de las preguntas señalando la opción que considere adecuada.

2.1. ¿Qué grado de confianza tiene usted en los mandos intermedios del DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

2.2. ¿Qué grado de confianza tiene usted en los colaboradores del DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

2.3 ¿Cuál considera que es el grado de confianza y consulta mutua entre jefes y colaboradores en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

2.4 En su opinión, la frecuencia del trabajo en equipo en el DADEP es...

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

2.5 En su opinión, la calidad del trabajo en equipo en el DADEP es...

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

2.6. ¿Considera que existen criterios transparentes en las promociones y ascensos en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

2.7 Califique la retribución media y prestaciones sociales que usted recibe.

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

2.8 ¿Qué importancia considera usted que se concede a la formación y desarrollo de mandos intermedios en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

2.9 ¿Qué importancia considera usted que se concede a la formación y desarrollo de contratistas en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

3. Posición ante resultados y prestaciones

Responda a cada una de las preguntas señalando la opción que considere adecuada.

3.1. ¿Qué disposición considera usted que tiene el personal del DADEP en cuanto al cumplimiento de criterios de calidad en su trabajo?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

3.2. ¿Cuál es el cumplimiento de los plazos de ejecución en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

3.3. ¿Qué disposición considera usted que tiene el personal del DADEP en cuanto a la resolución de problemas?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

3.4. En su opinión, la productividad del DADEP respecto a otras entidades es...

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

3.5. ¿Qué conocimiento cree usted que tienen los mandos intermedios sobre los objetivos y políticas institucionales?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

3.6. ¿Qué conocimiento considera usted que tiene el personal de base (contratistas, técnicos, servicios generales) sobre los objetivos y políticas institucionales?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

4. Posición ante la mejora de procesos y la innovación

4.1. ¿Cuál considera que es la disposición al aprendizaje y al cambio que hay en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

4.2. El DADEP posee una mentalidad de experimentación en la mejora de procesos...

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

4.3. La capacidad de incorporar nuevos procedimientos y de realizar pruebas y ensayos en el DADEP es...

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

4.4. ¿Qué capacidad posee el DADEP en innovación de productos/servicios y procedimientos?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

4.5. En su opinión, ¿qué nivel de líderes creativos tiene el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

4.6. ¿Cuál es el nivel de responsabilidad que atribuiría usted a personas de los ámbitos de investigación/ mejora de la calidad en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

5. Posición ante los costes

5.1. ¿Considera que en el DADEP hay una mentalidad de ahorro?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

5.2. ¿Considera que en el DADEP existe información relacionada con despilfarro?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

5.3. ¿Se realizan consultas a las personas implicadas sobre causas de despilfarro?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

5.4. ¿Se realizan consultas regulares a las personas implicadas sobre factores de ahorro en el

DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

5.5. ¿Está usted informado/a sobre la existencia de directrices concretas sobre ahorro?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

5.6. ¿Está usted informado/a sobre la existencia de programas regulares de ahorro?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

6. Posición respecto a la empresa

6.1. ¿Qué nivel de identificación del personal con la entidad considera usted que existe en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

6.2. ¿Cómo calificaría usted la lealtad del personal al DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

6.3. ¿Qué identificación con el DADEP, comparada con la afinidad al colectivo, cree usted que existe en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

6.4. ¿Considera usted que en el DADEP existe una actitud/comportamiento constructivo ante los conflictos?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

6.5. En su opinión, en el DADEP, la predisposición a los sacrificios personales a favor del interés colectivo es...

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

6.6. ¿Qué nivel de solidaridad considera usted que existe en el DADEP ante las preocupaciones que haya expresado el equipo directivo?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

7. Posición ante la tecnología

7.1 ¿Cree usted que existe una orientación tecnológica en todos los niveles del DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

7.2 ¿Qué nivel tecnológico (instalaciones y procesos) considera usted que posee el DADEP en relación con otras entidades?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

7.3 ¿Qué nivel de inversiones en tecnología considera usted que tiene el DADEP en relación con otras entidades?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

7.4 Los argumentos tecnológicos para la atención a la ciudadanía, ¿en qué medida considera que existen en el DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

7.5 ¿Qué nivel de responsabilidad atribuiría usted a personas del ámbito de tecnología del DADEP?

Nulo

Escaso

Insuficiente

Suficiente

Alto

Muy alto

Anexo 5. Cuestionario Clima interno - Planta

Concepto: Imagen interna

Variable: Clima interno

Subvariables: Satisfacción en el desempeño, Canales de información y comunicación, Expectativas y motivación.

Esta investigación busca conocer la percepción que tienen las personas sobre la entidad distrital DADEP. Agradecemos que responda las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, hacen parte de una investigación y los datos que usted proporcione se mantendrán de manera anónima y serán utilizados exclusivamente con fines académicos e investigativos bajo los requerimientos de ley de protección de datos colombianos.

Para valorar cada ítem, en función del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que se refieren al DADEP, por favor, tenga en cuenta la siguiente escala:

1=Nada

2=Muy poco

3=Escaso

4=Suficiente

5=Bastante

6=Mucho

7=Total

1. El sentimiento de auto-confianza que tengo en mi cargo es (cómo te sientes en tu puesto de trabajo):
 - a. ¿En qué medida se da actualmente?
 - 1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

b. ¿En qué medida debería darse?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

2. La autoridad y el poder que conlleva mi cargo:

a. ¿En qué medida se da actualmente?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

b. ¿En qué medida debería darse?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

3. La oportunidad de desarrollo de personalidad en mi cargo (¿puedes ser quien eres?):

a. ¿En qué medida se da actualmente?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

b. ¿En qué medida debería darse?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

4. El prestigio de mi cargo dentro del DADEP (es decir, la importancia que le prestan otros miembros al interior de la entidad:

a. ¿En qué medida se da actualmente?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

b. ¿En qué medida debería darse?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

5. El prestigio de mi cargo dentro del DADEP (es decir, la importancia que le prestan otros miembros al interior de la entidad:

a. ¿En qué medida se da actualmente?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

b. ¿En qué medida debería darse?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

7.

6. El sentimiento de seguridad en mi cargo (te sientes seguro/a en tu cargo):

a. ¿En qué medida se da actualmente?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

b. ¿En qué medida debería darse?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

7. El sentimiento de autorrealización que se adquiere en mi cargo (es decir, el sentimiento de poder emplear las propias aptitudes y de perfeccionarlas):

a. ¿En qué medida se da actualmente?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

b. ¿En qué medida debería darse?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1.

2.

3.

4.

- 5.
- 6.
- 7.
8. El prestigio que tiene mi cargo fuera del DADEP (es decir, la importancia que se le presta fuera de la entidad):
 - a. ¿En qué medida se da actualmente?
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6.
 - 7.
 - b. ¿En qué medida debería darse?
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6.
 - 7.
 - c. ¿Qué importancia tiene para mí?
 - 1.
 - 2.
 - 3.

4.

5.

6.

7.

9. El sentimiento de realizar algo que vale la pena en mi cargo:

a. ¿En qué medida se da actualmente?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

b. ¿En qué medida debería darse?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1.

2.

3.

- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

10. La oportunidad de poder ayudar a otros desde mi rol o cargo:

a. ¿En qué medida se da actualmente?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

b. ¿En qué medida debería darse?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

- 1.
- 2.
- 3.

- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

11. La oportunidad que existe, desde mi rol, de participar en la fijación de objetivos:

a. ¿En qué medida se da actualmente?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

b. ¿En qué medida debería darse?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

- 1.
- 2.
- 3.

- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

12. La oportunidad que permite mi rol o cargo de participar en la determinación de los métodos, de los modos de hacer y de actuar:

a. ¿En qué medida se da actualmente?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

b. ¿En qué medida debería darse?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

- 1.
- 2.

- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

13. La oportunidad que permite mi rol o cargo de participar en la determinación de los métodos, de los modos de hacer y de actuar:

a. ¿En qué medida se da actualmente?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

b. ¿En qué medida debería darse?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

- 1.

- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

14. La oportunidad que existe en mi cargo de estrechar lazos de amistad:

a. ¿En qué medida se da actualmente?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

b. ¿En qué medida debería darse?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

- 1.

- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

15. El sentimiento que se tiene en mi cargo de estar sometido a una presión:

a. ¿En qué medida se da actualmente?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

b. ¿En qué medida debería darse?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

- 1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Anexo 6. Entrevista semiestructurada – Imagen pública

Concepto: Imagen pública

Variable: Imagen proyectada en su entorno

Subvariables: Comunicación con stakeholders, Relaciones intersectoriales

- ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre ustedes y el DADEP?
- ¿Qué considera que podría o debería mejorar en la comunicación?
- Está comunicación o relación, ¿Qué resultados ha dado?
- ¿Qué falta?
- ¿Cómo se beneficia la ciudad con esta alianza?
- ¿Cómo calificaría usted la relación con el DADEP?
- ¿Cuál cree que es la visibilidad o la imagen que tiene el DADEP?
- ¿Qué imagen tiene usted sobre el DADEP?
- ¿Identifica usted con facilidad la gestión que realiza el DADEP?
- ¿Ha tenido usted algún tipo de comunicación con los directivos de la entidad?
- Con base en su experiencia, ¿cuál es su percepción sobre el liderazgo en la entidad?
- ¿Qué agregaría?

Anexo 7. Informe de monitoreo de medios 2022

| MES | TITULAR | MEDIO | POSITIVA | NEGATIVA |
|---|--|------------------|----------|----------|
| ENERO | Bogotanos podrán elegir el sitio más icónico de la capital | EL TIEMPO PRENSA | X | |
| FEBRERO | Reconocimientos Bienal de Espacio Público | EL TIEMPO PRENSA | X | |
| | Biblioteca Virgilio Barco el el sitio más icónico de Bogotá | El Nuevo Siglo | x | |
| | ¡Buenas noticias! IDU gana premio por proyecto Paseo Comercial Zona Rosa | Bogota.gov.co | x | |
| | Paseo Zona Rosa y Calle Bonita, entre los espacios públicos destacados de Bogotá | ArchDaily | x | |
| | Graves pérdidas por robos de señales del SITP | NOTICIAS RCN | | X |
| | Bogotá a Cielo Abierto: estas son las reglas del juego | El Tiempo | X | |
| | Restaurantes deberán pagar por usar el espacio público en Bogotá | Semana | | X |
| MARZO | ¿Cantidad antes que calidad? El panorama del espacio público en la capital | El Espectador | | x |
| | Entrevista Diálogos ciudadanos | Al Día Noticias | x | |
| | Entrevista Me Parqueo | SIA RADIO | X | |
| | Campaña Me Parqueo | Alerta Bogotá | X | |
| | Entrevista BACA 2.0 - Me Parqueo | Radio Policía | X | |
| | ¿Por qué se cobrará por el espacio público? | City TV | | X |
| | Entrevista BACA 2.0 | Al Día Noticias | X | |
| | Avance Me Parqueo | La Fm | X | |
| | Se roban los techos de los paraderos | Noticias Caracol | | X |
| Así se roban el mobiliario de la ciudad | City TV | | X | |

| | | | | |
|--------------|---|------------------|---|---|
| | Denuncia estafan a emprendedores en la Zona T | City TV | | X |
| | 13 parqueaderos barriales serán entregados a la ciudadanía | Canal Capital | X | |
| ABRIL | El Centro Internacional de Bogotá, modelo de espacio público a seguir | El Nuevo Siglo | x | |
| | 1700 Stickers con información de las rutas | Noticias RCN | X | |
| | Baños públicos en parqueaderos - Distrito busca alternativas para prestar servicio a la ciudadanía | City TV | X | |
| | Entrevista BACA 2.0 | La Voz de Porras | X | |
| | Recuperan parqueaderos operados irregularmente en el norte de la ciudad | Canal Capital | X | |
| | Distrito pone en funcionamiento dos nuevos módulos de baños públicos en el norte de la ciudad | Semana | X | |
| | Más de 20.000 cupos de parqueaderos son operados irregularmente en Bogotá | El Tiempo | X | |
| | Distrito activa plan para reponer información de señales robadas en paraderos del SITP, ¿cómo funcionará? | Semana | X | |
| | Parqueaderos operados irregularmente fueron recuperados por el Distrito | El Tiempo | X | |
| | Se recuperaron parqueaderos públicos con los que un privado recaudó \$ 5.469 millone | El Espectador | X | |
| | Bogotá A Cielo Abierto 2.0 ya abrió convocatoria para el sector gastronómico de la ciudad | Canal Capital | X | |
| MAYO | Después de siete años en abandono, se reactivará el colegio Palermo Sur, en Rafael Uribe Uribe | Semana | x | |
| | Después de siete años se reactivará colegio en Rafael Uribe Uribe ¡Te contamos! | Bogota.gov.co | x | |

| | | | | |
|---------------|---|------------------|---|---|
| | Después de 7 años se reactivará colegio en la localidad de Rafael Uribe Uribe que beneficiará a más de 1500 estudiantes | Educación Bogotá | x | |
| | Recuperación Parque Nacional | Minuto de Dios | x | |
| | Recuperación Parqueadero Calle 100 | La Voz de Porras | x | |
| | Recuperación del Parque Nacional | City TV | X | |
| | Recuperación del Parque Nacional | Señal Colombia | x | |
| JUNIO | Midsommar Sueco en Bogotá | CITY TV | X | |
| | Sigue el robo de las señales del SITP | Noticias RCN | | X |
| | Festival de la Utopía - Emprendimientos de paz | Noticias Caracol | x | |
| JULIO | Recorra Copenhague en bicicleta en esta experiencia de realidad virtual en Bogotá | El Espectador | X | |
| | Tour de Francia | City tv | x | |
| | Recorra Copenhague en bicicleta en esta experiencia de realidad virtual en Bogotá | Pulzo | x | |
| | Avance Padrinos del Espacio Público | La Fm | x | |
| | Entrevista Padrinos del Espacio Público | La Voz de Porras | x | |
| | ¿Conoce un espacio público que necesita intervención? Esta convocatoria le interesa | El Espectador | X | |
| | Apadrinamiento, el plan del Distrito para proteger los espacios públicos | El Tiempo | X | |
| AGOSTO | Alcaldía intervendrá los puntos más críticos de espacio público en Bogotá | Infobae | x | |
| | En agosto, con más de 200 actividades se celebrará el mes del espacio público en Bogotá | RCN Radio | x | |
| | El próximo 6 de agosto se llevará a cabo el 'limpiatón' por Bogotá | El Tiempo | x | |
| | Puente Aranda: Dadep y comunidad intervienen 7 mil metros cuadrados de espacio público | El Espectador | x | |

| | | | | |
|-------------------|---|---------------------|---|--|
| | Cambian material de señales para disminuir robos | Arriba Bogotá | x | |
| | Que no te deje el bus: ya inició la reposición de señales hurtadas del SITP | Canal Institucional | X | |
| | Con inversión de \$ 5.000 millones, Distrito hará reposición de señales del SITP hurtadas | Semana | X | |
| | Más de 2.050 señales del SITP robadas están siendo repuestas | Red + | X | |
| | Inicia la reposición de 2.050 señales del Sitp que fueron robadas en Bogotá | El Espectador | X | |
| | Entrevista Reposición de Señales | SIA RADIO | X | |
| | Informe Reposición de Señales SITP | Caracol Radio | X | |
| | Repondrán más de 2.000 señales del SITP que fueron hurtadas | RCN Radio | X | |
| | Señales verticales del SITP cambiarán de material | Canal Capital | X | |
| | Distrito repondrá más de 2.000 señales del SITP que habían sido robadas | Alerta Bogotá | X | |
| | Se repondrán más de 2.000 nuevas señales del SITP que fueron robadas | La Fm | X | |
| | Distrito repone señales del SITP que habían sido hurtadas | NOTICIAS RCN | X | |
| SEPTIEMBRE | Bogotá estrena la Casa del Espacio Público ¡Visítala, aprende y participa! | Bogota.gov,.co | x | |
| | Así podrá administrar uno de los 37 parqueaderos barriales de 10 localidades de Bogotá | El Espectador | X | |
| | Ciudadanos podrán administrar parqueaderos barriales en Bogotá | Canal Capital | X | |
| | Abren convocatoria para administradores de | City TV | X | |

| | | | | |
|----------------|---|-----------------------|---|---|
| | parqueaderos barriales CityTv | | | |
| | Así funcionarán los parqueaderos barriales en Bogotá: el Distrito busca administradores | Infobae | X | |
| | Distrito abrió convocatoria para entregar en administración 37 parqueaderos barriales en Bogotá | Semana | X | |
| | Nota cambio de material de las señales | Mañana Express RCN TV | X | |
| | Entrevista Parqueaderos y cursos Escuela | DC Radio | X | |
| | Entrevista Reposición de Señales | Al Día Noticias | X | |
| OCTUBRE | La naturaleza se toma la ciudad con el festival 'Súmate al Bosque' | El Tiempo | x | |
| | Bogotá subastará predios en desuso: lanzan portal con inmuebles disponibles | Canal 1 | X | |
| | Distrito pone en venta bienes fiscales , conozca las ofertas y cómo comprar | El Espectador | X | |
| | Alcaldía venderá predios que no tendrá en cuenta para sus proyectos urbanísticos | Caracol Radio | X | |
| | Distrito abre proceso de venta de bienes fiscales: cómo comprar | RCN Radio | X | |
| | Abren proceso de venta de bienes fiscales disponibles para los bogotanos | La Fm | X | |
| | Venta de bienes fiscales: así puede participar en la compra | El Tiempo | X | |
| | Distrito pone en VENTA inmuebles fiscales en Bogotá a BAJO COSTO, descubre cómo comprar | Terra | X | |
| | Precio y ubicación de los bienes fiscales que vende el Distrito en Bogotá | La W | X | |
| | Entrevista respuesta al presidente del concejo | City TV | | X |

| | | | | |
|------------------|---|------------------|---|---|
| | sobre denuncias sobre el espacio público | | | |
| | Entrevista recuperación parqueaderos SUBA y Portal Inmobiliario | BOGOTA AM - PM | | X |
| | Denuncia operación Zona T sin permiso de BACA 2.0 | CMI | | X |
| | Aumento del robo se señales de tránsito | Noticias RCN | | X |
| | Entrevista Padrinos del Espacio Público | City TV | X | |
| | Informe Portal Inmobiliario | Blu Radio | X | |
| | Nota recuperación parqueaderos en Suba | City TV | X | |
| NOVIEMBRE | Nota admon salones comunales y parqueaderos | Área Común | X | |
| | Nota admon salones comunales y parqueaderos | City TV | X | |
| | Nota admon salones comunales y parqueaderos | La Voz de Porras | X | |
| | Nota admon salones comunales y parqueaderos | SIA RADIO | X | |
| | Nota admon salones comunales y parqueaderos | Alerta Bogotá | X | |
| | Conozca los requisitos para formalizar salones comunales y parqueaderos | Caracol Radio | X | |
| | La Casa del Espacio Público de Bogotá, un lugar para aprender y disfrutar de la ciudad | Radio Nacional | X | |
| | Conozca los requisitos para administrar parqueaderos públicos y salones comunales en Bogotá | Infobae | X | |
| | ¿Cómo saber si un parqueadero ubicado en el espacio público es legal o ilegal? | Portal Bogotá | X | |
| | Entrevista Suba Alternativa Rendición de Cuentas | Suba Alternativa | X | |
| | Entrevista admon salones comunales y parqueaderos | Al Día Noticias | X | |