



PA Insights by FTI

UN ESTUDIO DE FTI CONSULTING
SOBRE LOS **ASUNTOS PÚBLICOS** EN COLOMBIA



EXPERTS WITH IMPACT™



Las elecciones se han convertido en un momento de redefinición del entorno operativo para las empresas en Colombia. Más allá del relevo político, los ciclos electorales alteran prioridades regulatorias, velocidades institucionales, dinámicas territoriales y mecanismos de interlocución con el Estado. El resultado es un periodo de mayor volatilidad para compañías donde la gestión del relacionamiento institucional y la anticipación regulatoria adquieren mayor relevancia ante la alta exposición pública, dependencia regulatoria o sensibilidad territorial.

Las elecciones legislativas y presidenciales del 2026 profundizan este escenario de transformación. Los cambios de administración suelen reconfigurar incentivos políticos y sectoriales, niveles de acceso e incidencia institucional, capacidades de decisión, anticipación y prioridades regulatorias, generando mayores exigencias para las compañías que interactúan cotidianamente con el ecosistema público.

En consecuencia, los equipos de asuntos públicos enfrentan una presión creciente para fortalecer capacidades de anticipación regulatoria, lectura política, gestión reputacional y continuidad institucional en entornos de alta incertidumbre donde el margen de maniobra resulta en ocasiones limitado y con necesidad de adaptación constante.

El riesgo electoral deja de ser una contingencia reputacional y se consolida como una variable estructural de operación corporativa

En este escenario, determinados sectores económicos y compañías adquieren una visibilidad pública alta y se convierten en referentes recurrentes dentro de las narrativas de campaña, debates programáticos y discusiones sobre el modelo económico y social del país. Esto incrementa los niveles de escrutinio político, mediático y ciudadano, amplificando riesgos reputacionales, presiones regulatorias y expectativas de posicionamiento corporativo frente a temas de interés público y de generación de valor compartido. Así, el periodo electoral, además de redefinir las condiciones de relacionamiento institucional, altera los marcos de legitimidad y percepción sobre la actividad empresarial, generando mayor exposición a variaciones en la licencia social.

Aunque estas dinámicas han sido tradicionalmente reconocidas por las compañías como parte de los riesgos y oportunidades asociados a los ciclos políticos, en Colombia no existía hasta ahora una aproximación sistemática que permitiera medir cómo se transforman las capacidades, prioridades y niveles de exposición de las áreas de asuntos públicos durante un proceso electoral. Por esto, el presente estudio busca identificar precisamente cómo se reconfigura la gestión corporativa frente al ciclo electoral y, al mismo tiempo, evidenciar el valor estratégico que adquiere la función de asuntos públicos como verdadero mecanismo habilitador de los objetivos de negocio.

Sobre el estudio

La segunda medición del estudio PA Insights 2026 busca analizar cómo las empresas en Colombia y su liderazgo interpretan, gestionan y se posicionan frente a los riesgos que trae consigo el ciclo electoral, identificando brechas, patrones y señales de alerta estratégica.

Los objetivos específicos son:

1. Construir un índice de exposición al riesgo electoral corporativo, a partir de variables operativas, regulatorias y reputacionales.
2. Identificar y comparar cómo los CEO y los directivos de asuntos públicos perciben el nivel de riesgo electoral de sus organizaciones, y qué explica las divergencias entre ambas capas de liderazgo.
3. Documentar las estrategias que las empresas están adoptando frente al ciclo electoral: canales de participación, formas de incidencia, relacionamiento con candidatos, medios y sociedad civil.
4. Evaluar el nivel real de preparación estratégica y operativa de las empresas ante contingencias electorales, contrastando intención declarada con capacidad instalada.
5. Caracterizar el tipo y la frecuencia de acciones político-electorales que el sector privado está recibiendo, y analizar la calidad de las respuestas corporativas frente a estos escenarios.
6. Examinar el rol del CEO en la gestión del entorno político-electoral y la relación entre ese involucramiento y la existencia de un área de asuntos públicos.
7. Identificar la brecha entre la percepción de riesgo y oportunidad que declara el sector privado y el comportamiento real que adopta, incluyendo decisiones de presupuesto, equipo y relacionamiento.

La presente medición integra las perspectivas de dos poblaciones estratégicas para la toma de decisiones corporativas: 50 directivos de asuntos públicos y 44 CEO. La inclusión de ambas visiones parte de una premisa relevante para la gobernanza corporativa: la efectividad de una estrategia de asuntos públicos depende de la alineación entre la lectura técnica del entorno y la percepción de la alta dirección ejecutiva.

Cuando los CEO y las áreas especializadas interpretan de manera distinta el contexto político e institucional, las organizaciones tienden a desarrollar puntos ciegos en la gestión de riesgos, especialmente en escenarios de alta volatilidad institucional donde debe mantenerse una narrativa y estrategia institucional cohesionada, clara y estructurada en todos los niveles del corporativo.

Nota metodológica: las muestras de CEO y directivos de asuntos públicos no corresponden a las mismas compañías. Los perfiles de empresas representadas en ambos segmentos [por sector, origen, etc.] no son los mismos. Por tanto, los resultados no permiten establecer correlaciones directas entre ambas poblaciones. Aun así, las diferencias observadas ofrecen señales relevantes sobre cómo distintas capas de liderazgo corporativo entienden la relación entre empresa, política y riesgo institucional.

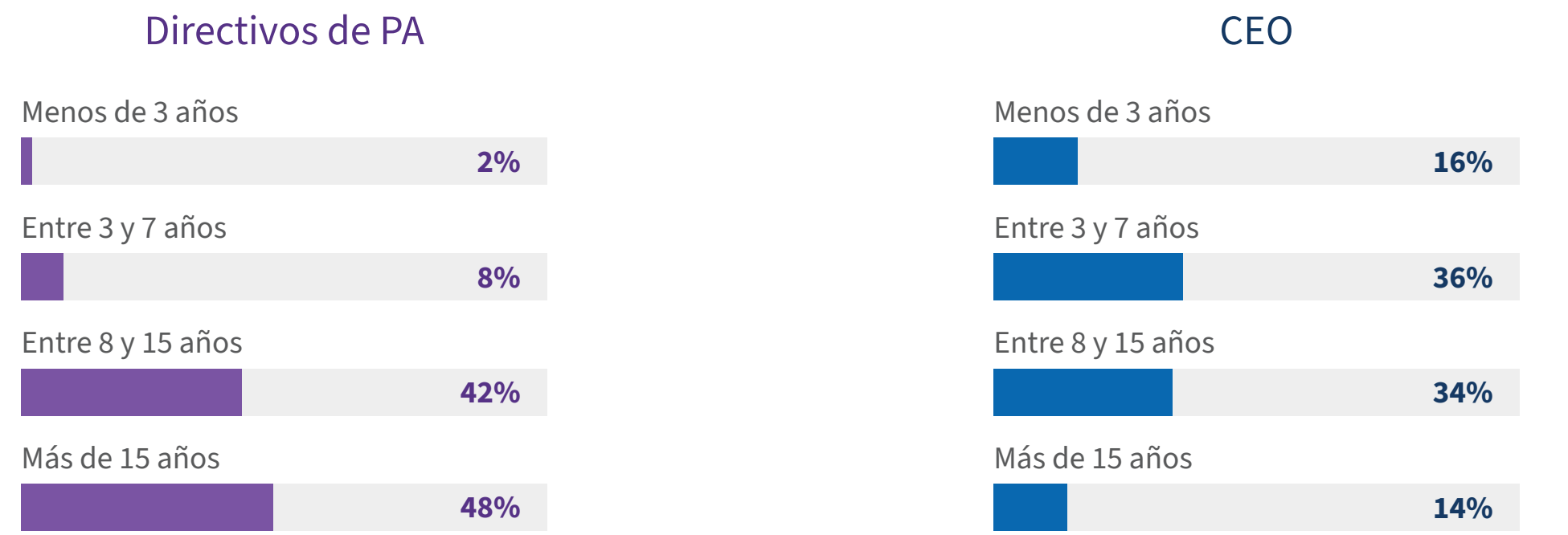
El perfil de los entrevistados: diferencias estructurales en la lectura del entorno político

La composición de la muestra para la presente medición permite identificar patrones relevantes sobre cómo distintas capas del liderazgo corporativo entienden y gestionan el entorno político y regulatorio. Las diferencias en perfil, trayectoria y tipo de compañía aportan señales útiles para interpretar las divergencias observadas a lo largo del estudio.

Experiencia acumulada

Tanto los CEO como los directivos de asuntos públicos encuestados presentan trayectorias largas. El 90% de los directivos de AP acumula más de siete años de experiencia, y casi la mitad supera los quince. Entre CEO, el 48% supera los siete años. Las percepciones recogidas provienen de perfiles con capacidad real para comparar distintos ciclos políticos, regulatorios y económicos.

Antigüedad en el cargo



Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

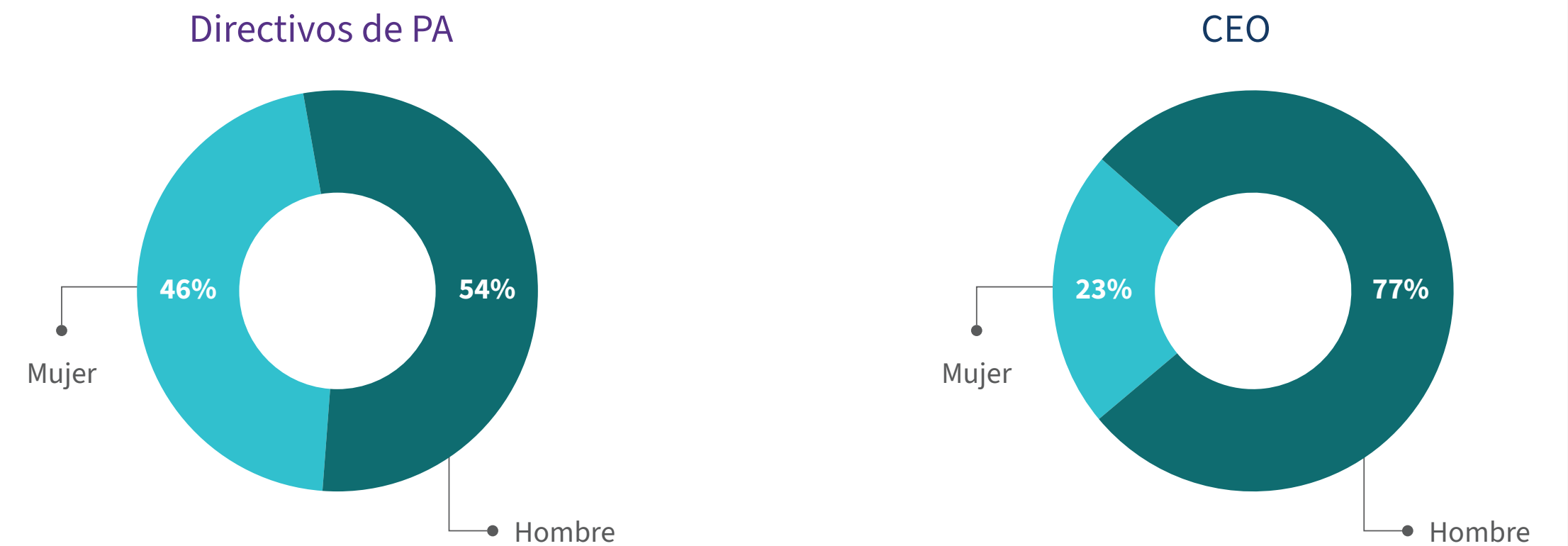
Base = 44 CEO encuestados. Total de la muestra

Composición empresarial y sesgo de exposición

Los directivos de asuntos públicos encuestados provienen mayoritariamente de compañías multinacionales (80%), mientras que la muestra de CEO presenta una distribución más equilibrada entre empresas nacionales y multinacionales.

Esta diferencia es relevante: las multinacionales suelen operar bajo estándares internacionales de monitoreo político, ética y cumplimiento -compliance- y gestión reputacional, además de enfrentar mayores exigencias de trazabilidad institucional. La percepción del riesgo electoral, en consecuencia, puede estar parcialmente determinada por el tipo de empresa (y sus estándares globales) antes que por las condiciones del entorno colombiano.

Género



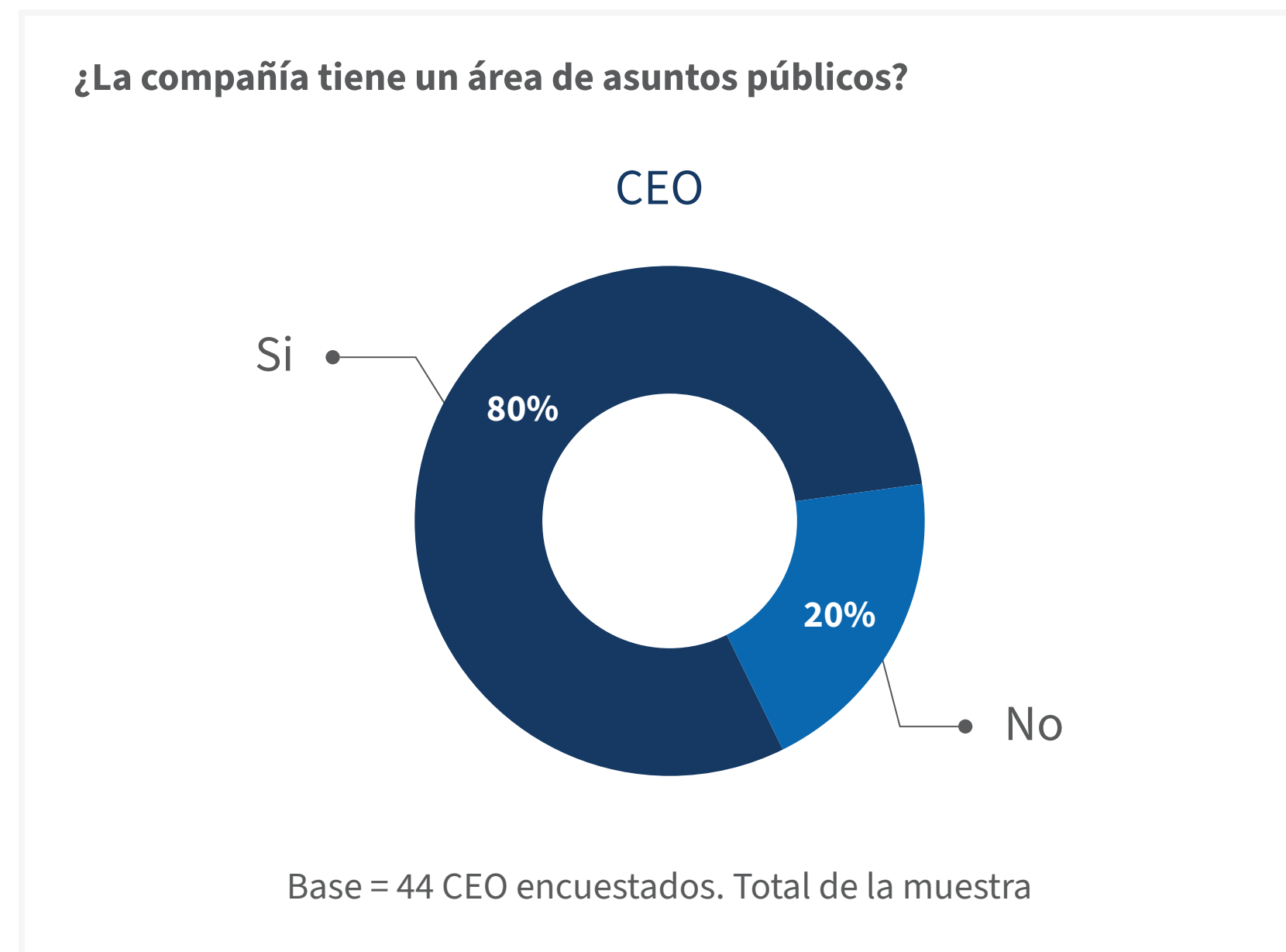
Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

Base = 44 CEO encuestados. Total de la muestra

Institucionalización de la función

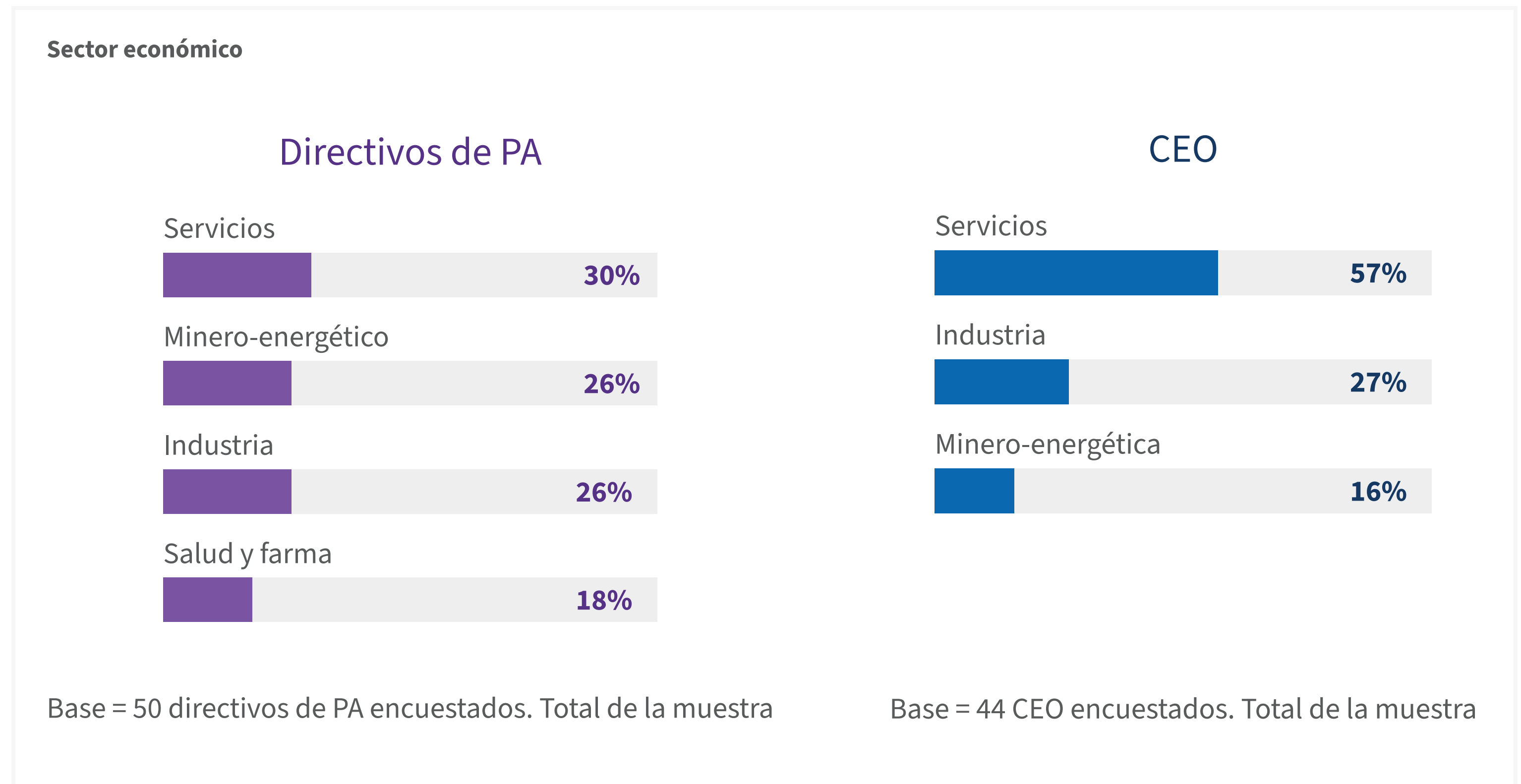
El 80% de los CEO encuestados pertenece a compañías que cuentan con un área de asuntos públicos. Este dato indica que la función ha alcanzado un nivel significativo de institucionalización dentro de las estructuras analizadas, especialmente en empresas con mayor exposición regulatoria, reputacional o territorial.

Más que un mecanismo de relacionamiento, la presencia de estas áreas parece responder a la necesidad de gestionar entornos de alta complejidad política e institucional que requieren la implementación y despliegue de verdaderas estrategias de incidencia.



Distribución sectorial

Los directivos de asuntos públicos en la muestra se concentran principalmente en sectores de servicios, minero-energético e industrial, actividades con altos niveles de interacción regulatoria. Los CEO que participaron en esta medición vienen en mayor proporción del sector servicios y en menor medida de otras industrias intensivas en regulación.



El índice de exposición al riesgo electoral: del dato macroeconómico a la variable operativa

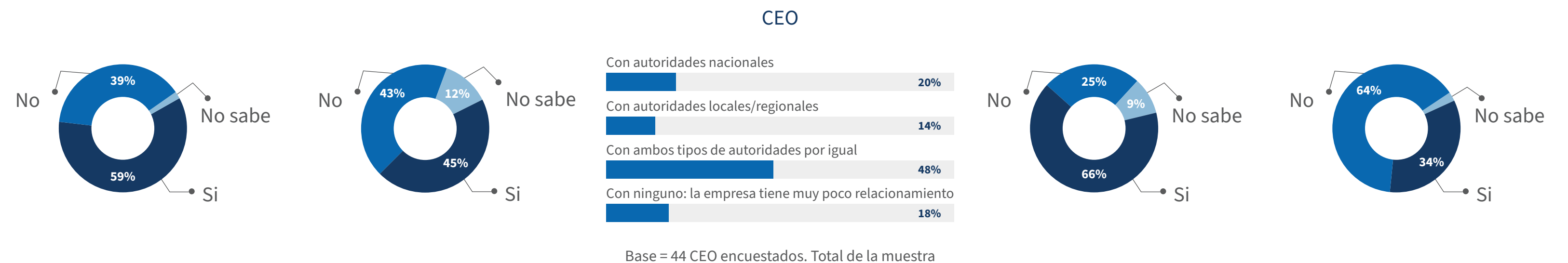
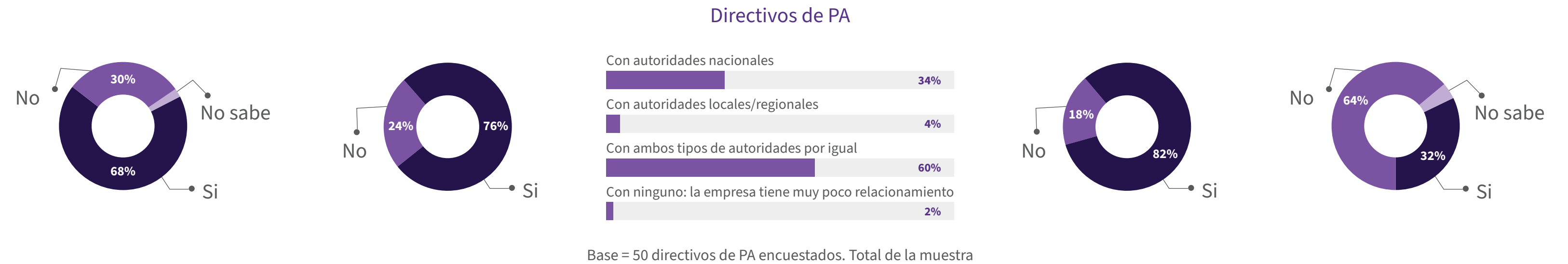
Uno de los principales aportes del estudio es la construcción de un índice de exposición al riesgo electoral, entendido como una condición operativa con capacidad de afectar la continuidad del negocio, la estabilidad regulatoria, la capacidad de ejecución y el relacionamiento institucional.

El índice se construyó a partir de cinco variables:

- Dependencia de licencias o permisos estatales para operar.
- Visibilidad pública o mediática.
- Intensidad del relacionamiento con autoridades.
- Impacto potencial del proceso electoral sobre la actividad empresarial.
- Exposición en materia de movilidad, seguridad física o continuidad operativa.

Los siguientes son los resultados frente a cada una de las preguntas que conforman el índice:

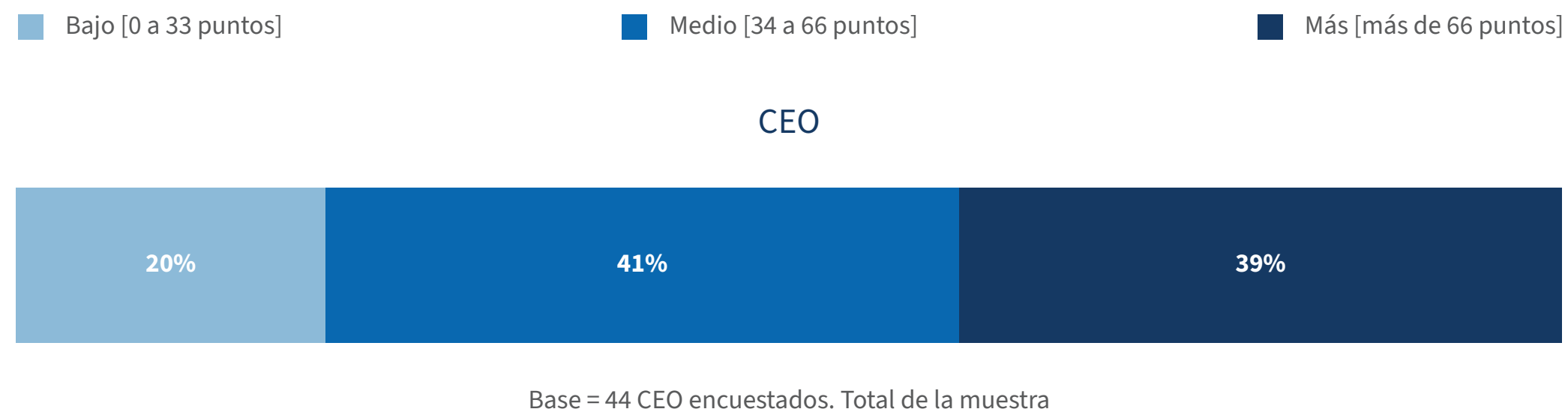
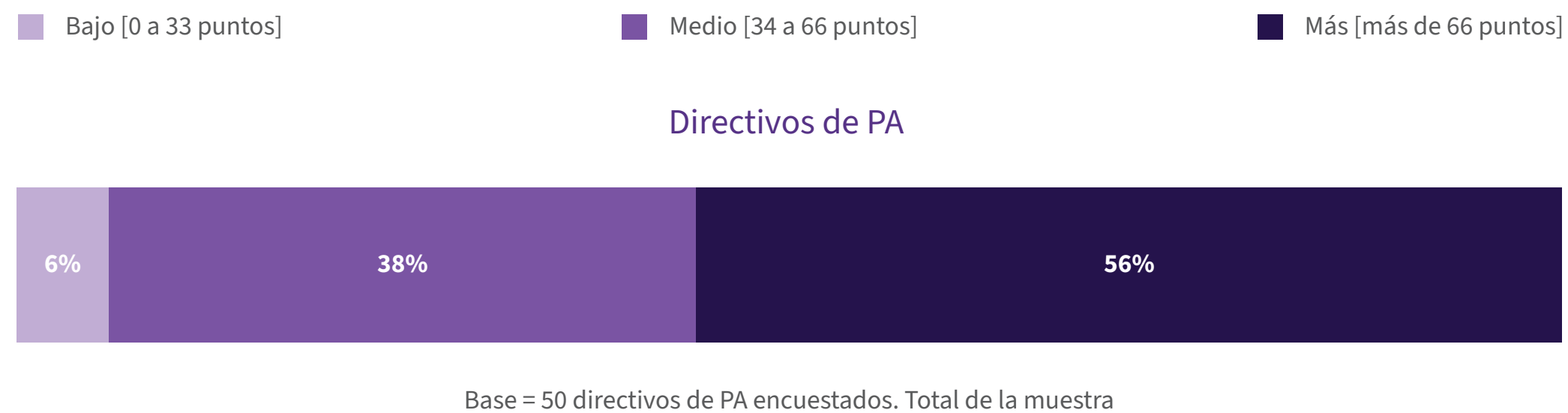
¿Requiere de licencias o permisos de autoridades para operar?	¿Tiene alta visibilidad pública o mediática?	Su relacionamiento normal/usual con autoridades es sobre todo...	En el proceso electoral actual ¿se está discutiendo alguna regulación específica con impacto significativo sobre su empresa o sector de actividad?	¿Su capacidad de operar se ve especialmente afectada en tiempos electorales en materia de movilidad o seguridad física, o similares?
---	--	--	--	--



Los resultados del índice evidencian niveles relevantes de exposición al riesgo electoral en un número importante de compañías analizadas. Para su construcción, se asignó un puntaje a las respuestas obtenidas en distintas dimensiones de análisis y la suma de estos resultados permitió clasificar a las empresas en niveles de exposición alto, medio y bajo.

A partir de estos hallazgos, el estudio plantea la necesidad de fortalecer la comprensión corporativa del riesgo político y electoral en Colombia.

Las elecciones deberían interpretarse como una variable estructural de gestión empresarial, especialmente para compañías con alta dependencia institucional y regulatoria, exposición territorial o sensibilidad reputacional.



CEO y asuntos públicos: dos lecturas del riesgo electoral

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es la divergencia entre la percepción de riesgo de CEO y directivos de asuntos públicos. Mientras el 56% de los equipos de AP clasifica a sus organizaciones en niveles altos de exposición electoral, esa percepción desciende al 39% entre CEO.

Aunque las muestras no corresponden a las mismas empresas y por tanto no permiten establecer correlaciones directas, la divergencia sí ofrece una señal estructural: los equipos de asuntos públicos están desarrollando nuevas formas de lectura sobre cómo los ciclos electorales impactan la operación corporativa. Esto permite a las compañías anticipar y contextualizar de manera más precisa las dinámicas regulatorias, políticas y sociales que pueden afectar directamente el negocio, traduciendo ese entendimiento en estrategias que habiliten y protejan sus objetivos corporativos.

Esta transformación evidencia un cambio fundamental en la función de AP. Está dejando de operar exclusivamente como un mecanismo de relacionamiento institucional para convertirse en un centro de inteligencia estratégica y anticipación regulatoria, cada vez más indispensable en la concepción misma de la estrategia corporativa. Variables como costos asociados a estructuras y cambios regulatorios, conflictividad territorial, presión reputacional, gobernanza local, legitimidad sectorial y capacidad estatal comienzan a integrarse de manera explícita en la evaluación corporativa del riesgo político.

La brecha entre la lectura técnica y la percepción directiva es particularmente relevante en contextos de polarización, donde los costos reputacionales y regulatorios suelen escalar antes de traducirse en impactos financieros visibles. El patrón de comportamiento de las compañías con alta exposición electoral, desarrollado en los capítulos siguientes, refuerza esta lectura. Estas empresas muestran niveles significativamente superiores de análisis anticipado, pedagogía electoral, activismo institucional y producción de insumos técnicos. La intensidad de la preparación aumenta proporcionalmente con la percepción de vulnerabilidad, lo que sugiere que las organizaciones más expuestas ya están operando bajo una lógica de mitigación estructural del riesgo político y entendimiento de entornos altamente sensibles.

No obstante, el estudio también evidencia un reto para aquellas compañías que hoy no perciben una alta exposición electoral o regulatoria. En entornos de creciente volatilidad institucional, cambios abruptos en prioridades de gobierno, narrativas públicas o dinámicas regulatorias pueden modificar rápidamente el nivel de riesgo de sectores que previamente no se consideraban sensibles.

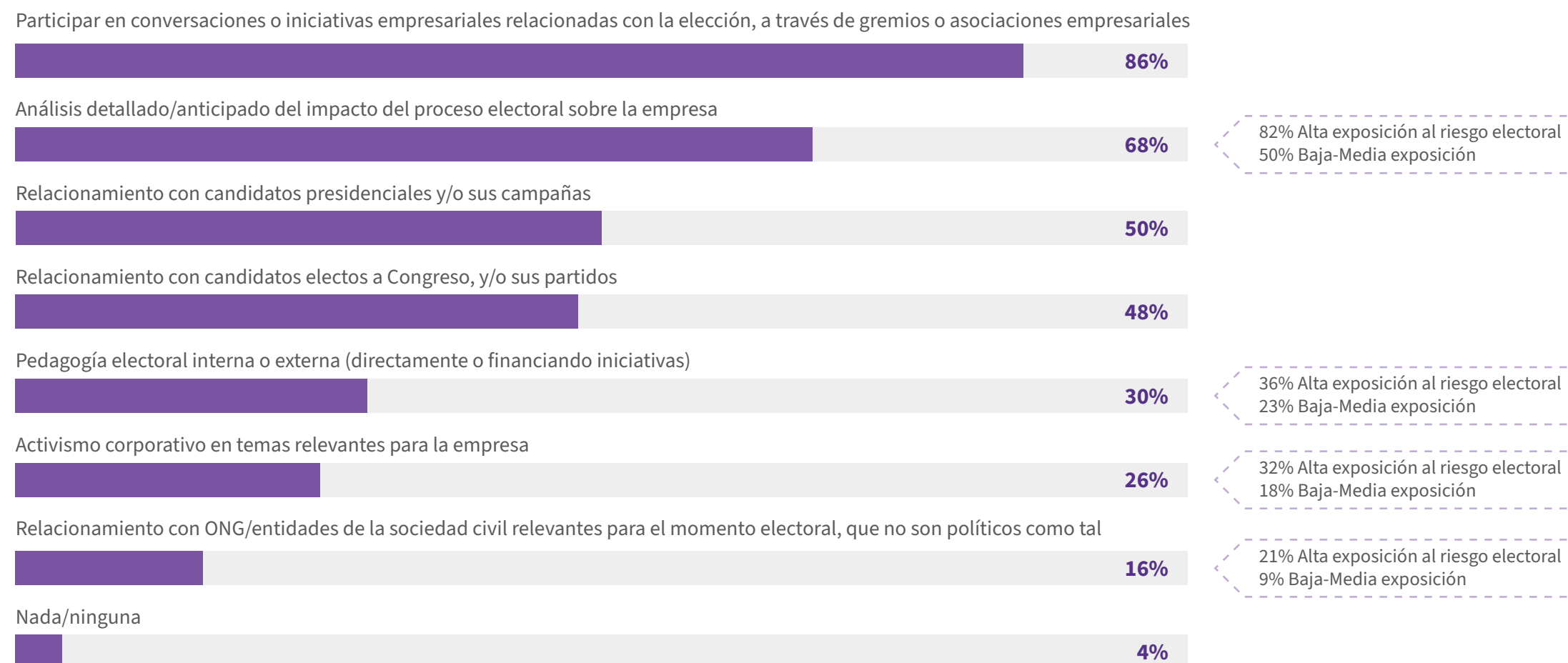
Esto plantea la necesidad de que incluso las empresas con menor percepción de vulnerabilidad fortalezcan capacidades mínimas de monitoreo, análisis y preparación estratégica, evitando que la ausencia actual de presión política se traduzca en rezagos de respuesta frente a escenarios futuros.

La estrategia frente al proceso electoral 2026: la participación electoral corporativa se institucionaliza bajo una lógica defensiva

El estudio muestra que la participación empresarial en el ciclo electoral ya no es excepcional. Solo el 4% de las compañías afirma no estar tomando ninguna acción frente al proceso político. Sin embargo, el patrón dominante no es la exposición pública directa, sino la incidencia técnica institucionalizada.

De las siguientes, ¿cuáles acciones está tomando su empresa frente a las campañas presidenciales, o frente al proceso electoral 2026?

Directivos de PA



Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

Del monitoreo al blindaje institucional

La estrategia predominante de las empresas frente al ciclo electoral 2026 es la acción colectiva institucionalizada. El 86% de los directivos de AP participa en gremios o asociaciones empresariales, una cifra que evidencia una búsqueda explícita de legitimidad compartida. Al delegar la representación y vocería en estructuras colectivas, las empresas reducen su exposición individual y transfieren el costo reputacional de la interlocución política a un intermediario institucional donde además logran demostrar capacidad de generación de acuerdos y propuestas sectoriales.

Paralelamente existe una alta prioridad en la inteligencia estratégica interna: el 68% de las compañías realiza análisis detallados del impacto electoral, una cifra que asciende drásticamente al 82% en organizaciones con alta exposición al riesgo electoral. **Esto indica que el análisis de escenarios es la herramienta de defensa primaria, por encima del relacionamiento directo con candidatos presidenciales (50%) o al Congreso (48%).**

Se observa una correlación directa entre vulnerabilidad percibida y participación institucional. En empresas con alta exposición, la pedagogía electoral (36%) y el activismo corporativo (32%) superan significativamente el comportamiento de empresas con baja o media exposición (23% y 18% respectivamente). **Esta señal sugiere que las compañías más amenazadas por**

posibles cambios regulatorios están dispuestas a asumir roles más visibles para equilibrar la narrativa pública.

Sin embargo, la concentración en el canal gremial (86%) plantea un desafío de representatividad específica. Si bien la acción colectiva protege la reputación individual, corre el riesgo de no abordar las particularidades regulatorias que afectan a cada modelo de negocio. La brecha identificada entre el análisis interno (68%) y la ejecución de tácticas de activismo directo (26%) sugiere que las empresas poseen claridad sobre sus riesgos, pero mantienen una postura cautelosa al momento de liderar la conversación pública.

El bajo nivel de relacionamiento con ONG y sociedad civil (16% general) revela una infrautilización de terceros legitimadores, manteniendo el enfoque de asuntos públicos en actores de poder formal y estructuras gremiales tradicionales. **Esto resulta particularmente relevante en un entorno donde las estructuras de poder y los lugares de enunciación se han diversificado, y donde actores no tradicionales, movimientos sociales, liderazgos territoriales, comunidades digitales y organizaciones de incidencia temática tienen una capacidad creciente de moldear agendas públicas, presionar decisiones regulatorias y afectar la legitimidad reputacional de las compañías.**

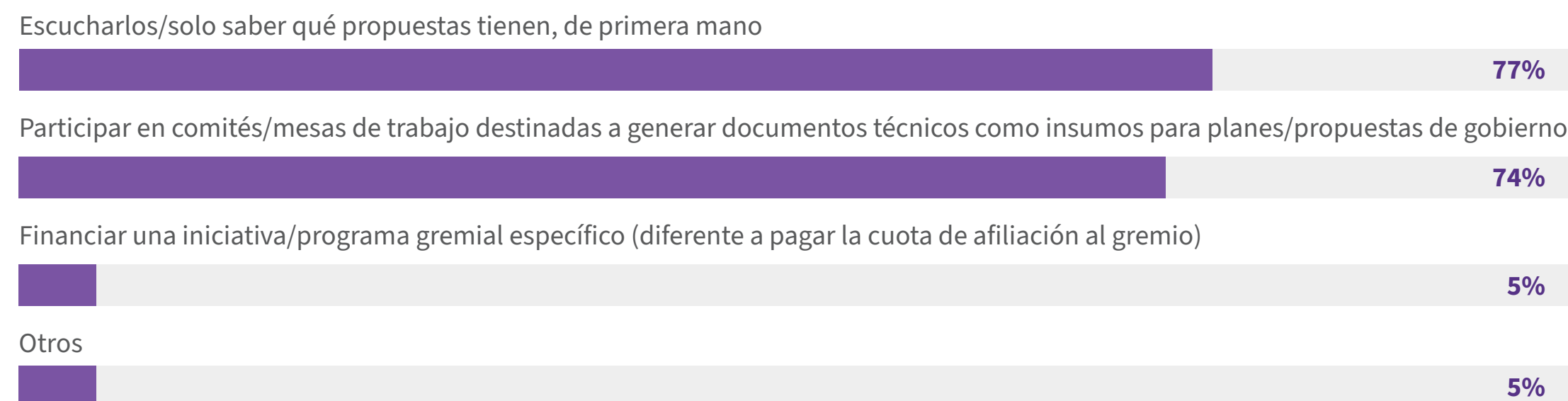
Institucionalización y diplomacia técnica: el nuevo estándar del relacionamiento político

La forma en que las empresas se relacionan con el poder está viviendo un cambio de paradigma. El 74% de los directivos de AP reporta que sus organizaciones participan activamente en comités o mesas de trabajo para generar documentos técnicos que sirvan de insumo para planes de gobierno. Solo un marginal 5% financia programas gremiales específicos fuera de su cuota de afiliación. Esto confirma que las compañías prefieren influir a través de la evidencia y la diplomacia técnica, antes que mediante el respaldo financiero directo. Paradójicamente, esta dinámica también se refleja en la creciente dependencia de los gremios como canales de interlocución, incluso en un contexto en el que muchos de ellos enfrentan limitaciones financieras y una menor capacidad operativa.

De las siguientes, ¿qué iniciativas han implementado en el relacionamiento con candidatos y partidos?

[Quienes lo hacen: 78% de las empresas]

Directivos de PA



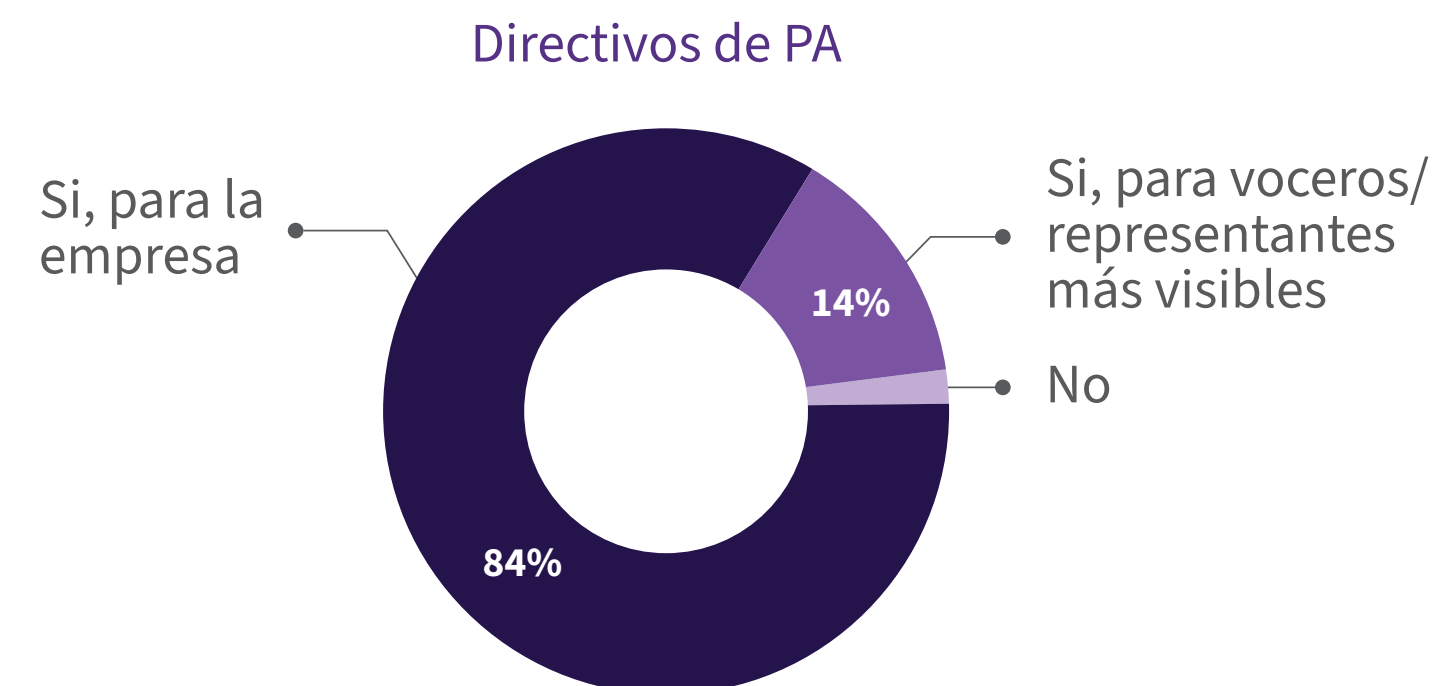
Base = 39 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

El valor hoy reside en la capacidad de moldear la política pública desde su concepción técnica. Este enfoque permite a las organizaciones posicionarse como aliados estratégicos del Estado, reduciendo el riesgo reputacional asociado al financiamiento de campañas y priorizando una incidencia basada en datos y viabilidad operativa.

Este giro hacia la sofisticación técnica está respaldado por un nivel de institucionalización sin precedentes. El 98% de las empresas participantes en el estudio opera bajo protocolos internos de participación política. De ellas, el 84% cuenta con reglas claras para definir el tipo de participación en actividades político-electorales, mientras que el 14% tiene normas específicas solo para voceros o representantes visibles.

Este marco normativo asegura que cualquier interacción con el ecosistema electoral sea previsible y esté alineada con los valores corporativos, minimizando las fallas de gobernanza que podrían comprometer la estabilidad organizacional, manteniendo además la cohesión y alineación de las narrativas y sus eventuales voceros.

¿Hay reglas/protocolos/normas al interior de su organización que definan el tipo de participación de la empresa en actividades políticas/electorales?



Base = 39 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

El CEO se consolida como actor estructural de la diplomacia corporativa

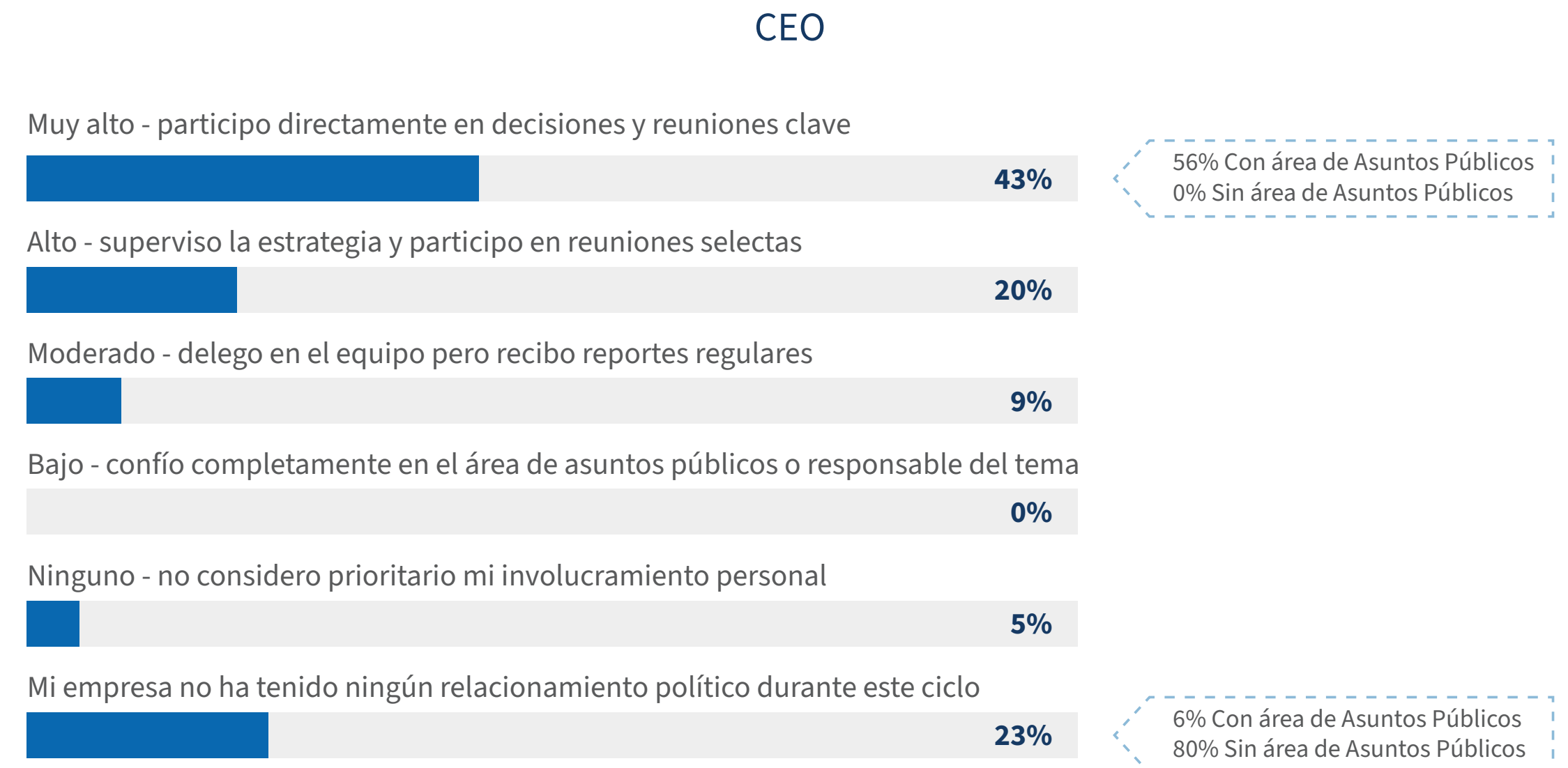
La evidencia desmonta parcialmente la idea de que la profesionalización de los asuntos públicos reduce el involucramiento del CEO en la estrategia política. Los resultados apuntan en la dirección contraria: las estructuras especializadas de AP parecen aumentar la capacidad de la alta dirección para participar de manera más activa, informada y estratégica en el entorno institucional.

El 63% de los CEO participantes reporta niveles altos (20%) o muy altos (43%) de involucramiento personal en reuniones y decisiones relacionadas con el entorno político, participación que aumenta significativamente en empresas que cuentan con áreas especializadas de asuntos públicos. En estas organizaciones, el 56% de los CEO mantiene un involucramiento muy alto, mientras que en compañías sin esta función predomina la desconexión política: el 80% de los CEO reporta ausencia de relacionamiento institucional relevante durante el ciclo electoral.

Más que reemplazar el liderazgo ejecutivo, los equipos de asuntos públicos parecen operar como plataformas de inteligencia estratégica, coordinación institucional y gestión de riesgo, permitiendo que la alta dirección participe con mayor sofisticación y menor exposición desordenada, demostrando la relevancia operativa y estratégica de las áreas.

La diferencia entre empresas con y sin áreas especializadas sugiere que la ausencia de capacidades de asuntos públicos se traduce en una menor capacidad de lectura, articulación y gestión estructurada del entorno político.

¿Hay reglas/protocolos/normas al interior de su organización que definan el tipo de participación de la empresa en actividades políticas/electorales?

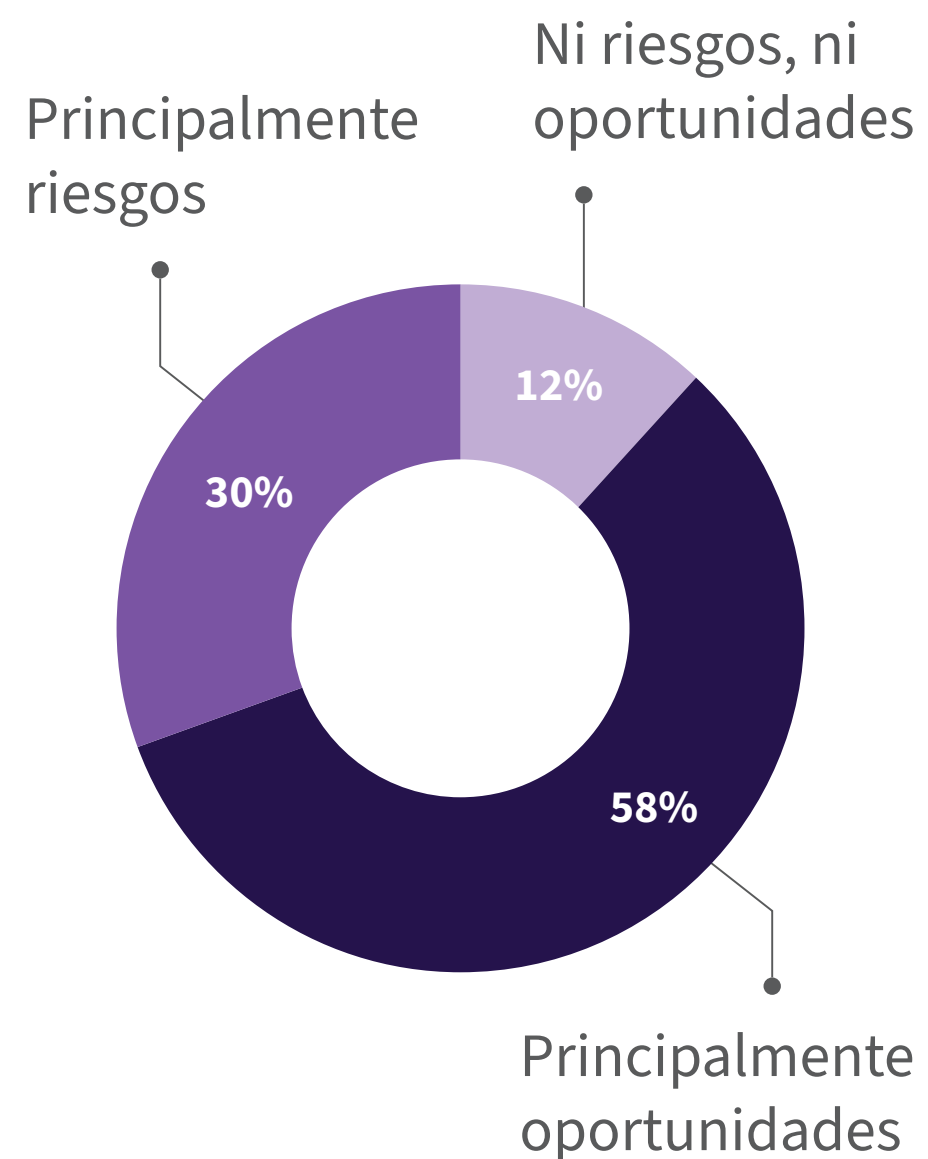


Base = 44 CEO encuestados. Total de la muestra

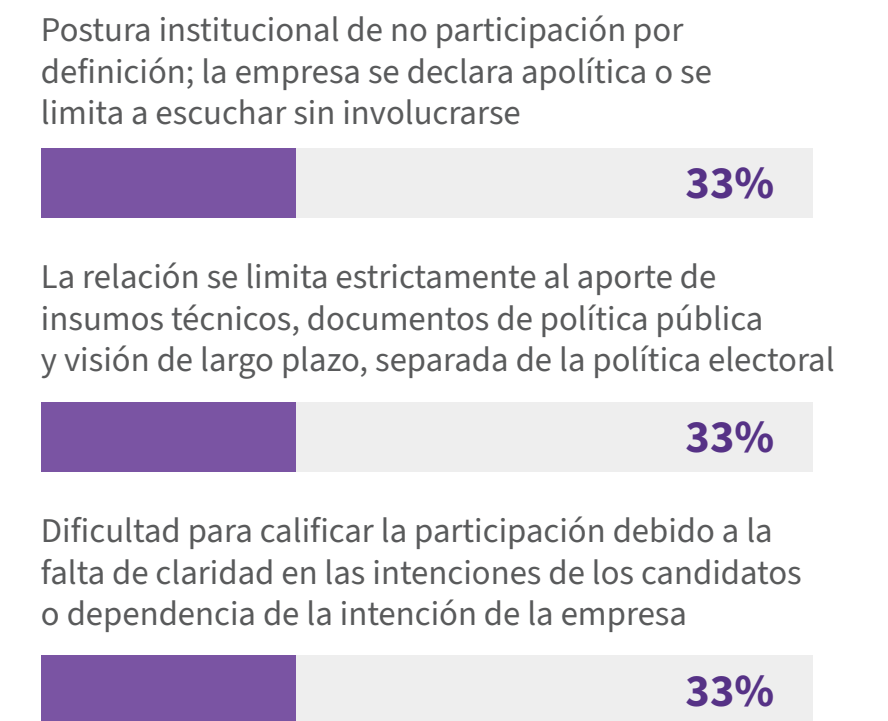
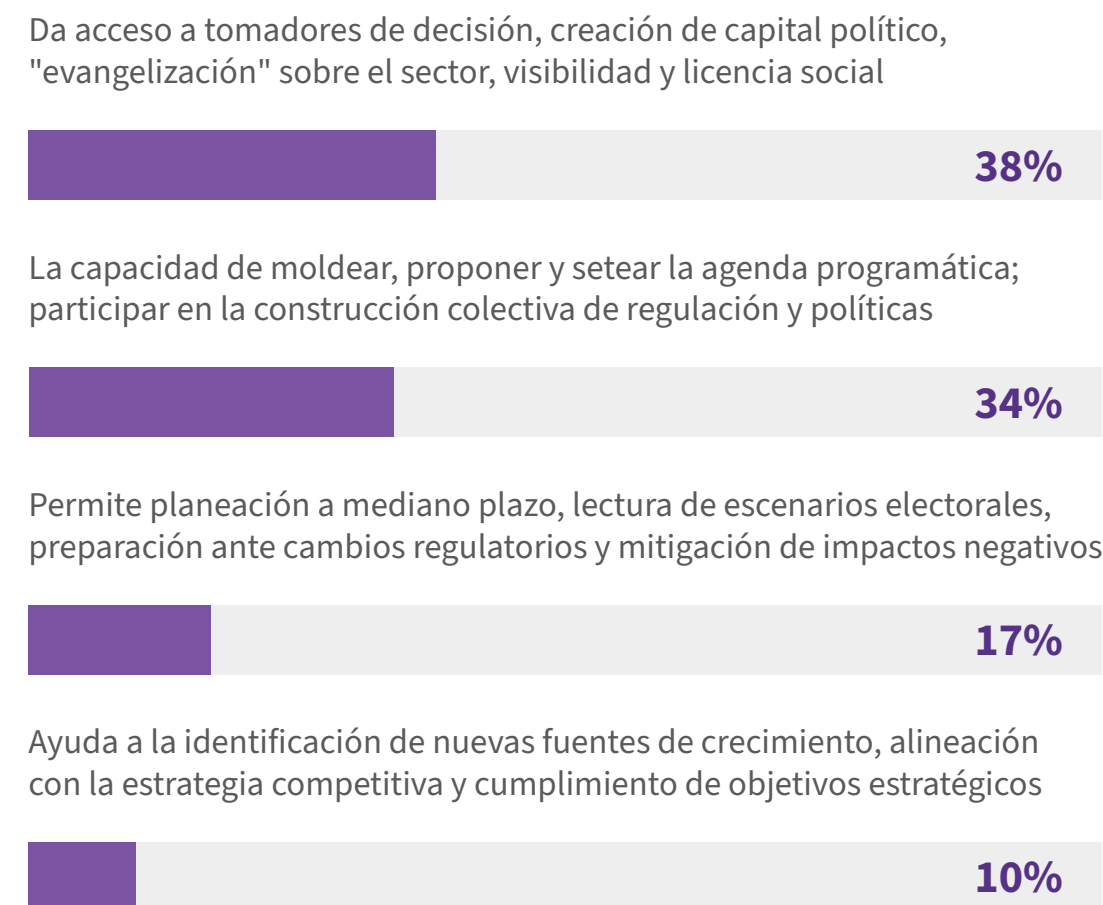
El dilema de la participación pública corporativa: entre el acceso estratégico y el blindaje de reputación

El posicionamiento de las empresas en el ciclo electoral 2026 está definido por una tensión fundamental: la necesidad de incidir en la agenda técnica para asegurar la viabilidad del negocio frente al riesgo de erosión de la neutralidad percibida.

¿Ud. cree que participar en política/elecciones en general representa más que todo riesgos o más que todo oportunidades para la empresa?	¿Por qué cree que representa principalmente <u>oportunidades</u> ?	¿Por qué cree que representa principalmente <u>riesgos</u> ?	¿Por qué cree que no representa <u>ni riesgos, ni oportunidades</u> ?
--	--	--	---



Directivos de PA



Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

Para la mayoría de los directivos encuestados (58%), la participación en política y elecciones en general representa principalmente oportunidades para la empresa. El valor central de esta interacción reside en obtener acceso a tomadores de decisión y crear capital político (38%), sumado a la capacidad institucional de moldear y proponer la agenda programática de regulación y políticas (34%). Esto confirma que las organizaciones buscan priorizar una incidencia de largo plazo sobre el beneficio coyuntural.

A pesar de este enfoque en la oportunidad, existe un temor latente que condiciona fuertemente la acción corporativa. Entre quienes consideran que la participación política es principalmente un riesgo (30%), el 47% identifica la exposición mediática, quedar "en medio" de discusiones públicas y la pérdida de la neutralidad percibida como su mayor preocupación.

A esto se suma un entorno delimitado por el rigor normativo, ya que el 27% señala las restricciones por normativas internacionales (como la FCPA- Foreign Corruption Practices Act) y las políticas corporativas estrictas de cumplimiento como el principal obstáculo para involucrarse.

En este proceso electoral, ¿su empresa ha tenido relacionamiento activo con algunos de los siguientes tipos de periodistas para tocar temas relacionadas con lo político/electoral?

Directivos de PA



Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

Esta preocupación reputacional y de cumplimiento se materializa en una táctica de comunicación defensiva. Más de la mitad de los directivos de asuntos públicos (56%) opta por no tener ningún relacionamiento proactivo con periodistas para tocar temas políticos o electorales.

Cuando las organizaciones deciden interactuar, evitan el terreno de la coyuntura diaria: solo un 12% mantiene contacto con periodistas políticos. En su lugar, prefieren una gestión de alto nivel para blindar la narrativa corporativa, priorizando el diálogo con editores o directores de medios (34%).

De cara al ciclo electoral de 2026, el sector privado en Colombia está adoptando estrategias de gestión marcadas por la cautela institucional y la anticipación reputacional. **La apuesta mayoritaria es por la incidencia técnica silenciosa, diseñada para asegurar el acceso y moldear la política pública futura sin incurrir en los costos de la visibilidad mediática.** Las empresas han optado por una aproximación en la que, en entornos de alta polarización, la influencia se canaliza principalmente a través de la diplomacia técnica y opciones de relacionamiento editorial de alto nivel.

El sector privado en Colombia enfrenta el 2026 como un ciclo electoral de alto riesgo

El ciclo electoral actual se percibe con un nivel de riesgo significativamente mayor en comparación con procesos anteriores. El 70% de los directores de asuntos públicos y el 82% de los CEO consideran que esta elección presidencial representa más riesgos que las anteriores.

Esta elección presidencial, comparada con las anteriores, representa para su empresa principalmente...



La convergencia en la percepción de riesgo entre CEO y directivos de AP, con la primera capa incluso más alarmada, sugiere que el entorno político-electoral ha alcanzado una visibilidad suficiente para impactar la lectura ejecutiva sin mediación técnica. El desafío es traducir esa percepción en capacidad operativa de respuesta.

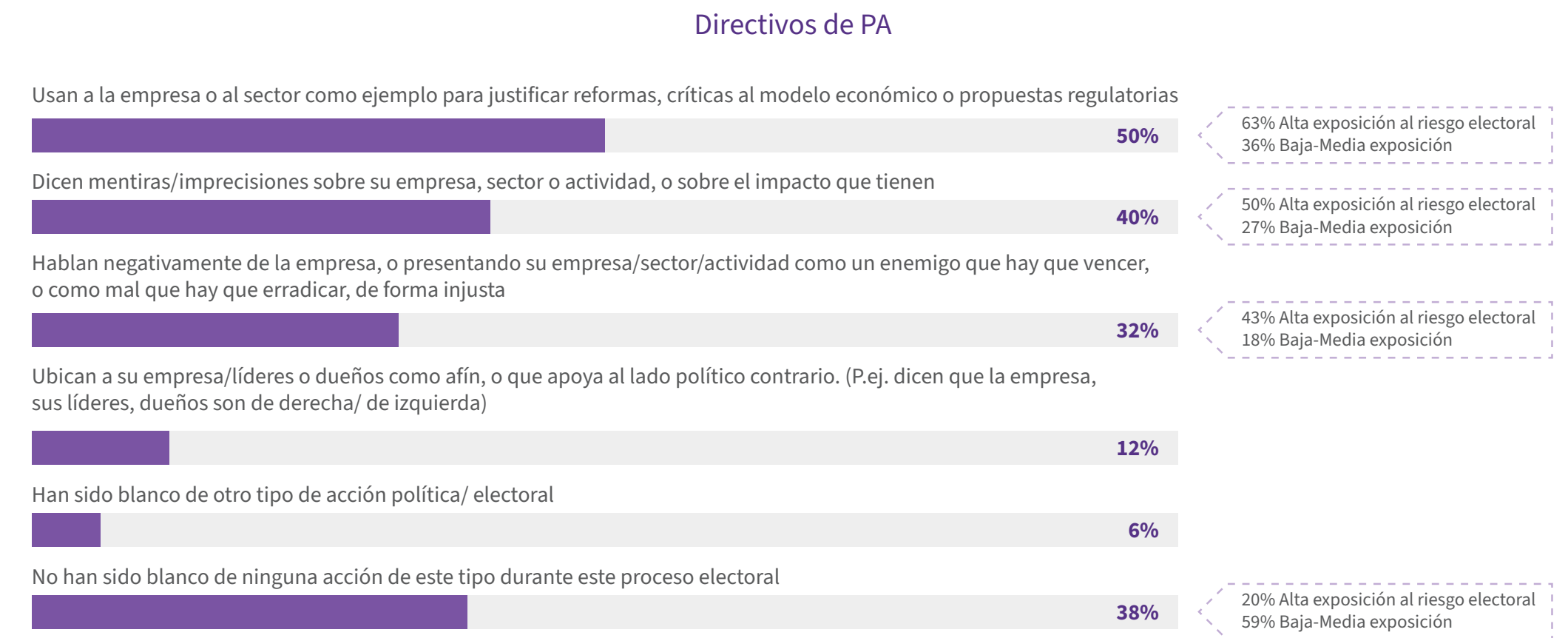
Las empresas en medio de la política

El 62% de los directivos de AP reporta haber sido blanco de al menos una acción político-electoral negativa durante este proceso.

Las formas más frecuentes documentadas son:

Su empresa, o el sector económico al que pertenece, ¿han sido blanco de alguna de las siguientes acciones durante este proceso electoral?

Políticos, candidatos, medios, organizaciones o líderes, que...



Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

La anatomía de la narrativa corporativa

La dinámica entre el sector privado y el debate público en Colombia se define actualmente por una tensión entre la relevancia estratégica de las empresas y el escrutinio sobre su impacto social.

Los datos del estudio muestran que la mención de las organizaciones en el discurso político está directamente vinculada a su nivel de exposición: el 63% de las empresas de alta exposición ha sido integrada en narrativas que justifican reformas, mientras que el 43% ha sido objeto de menciones críticas directas.

El debate se concentra en aspectos estructurales que reflejan las demandas de reconfiguración del modelo económico. Las áreas de mayor fricción incluyen el modelo operativo de la empresa (36%), la sostenibilidad financiera de los sectores (26%) y la percepción sobre los precios y utilidades (24%). Estas cifras sugieren que la discusión pública no es periférica, sino que busca evaluar la eficiencia y la equidad de los sistemas actuales de provisión de bienes y servicios.

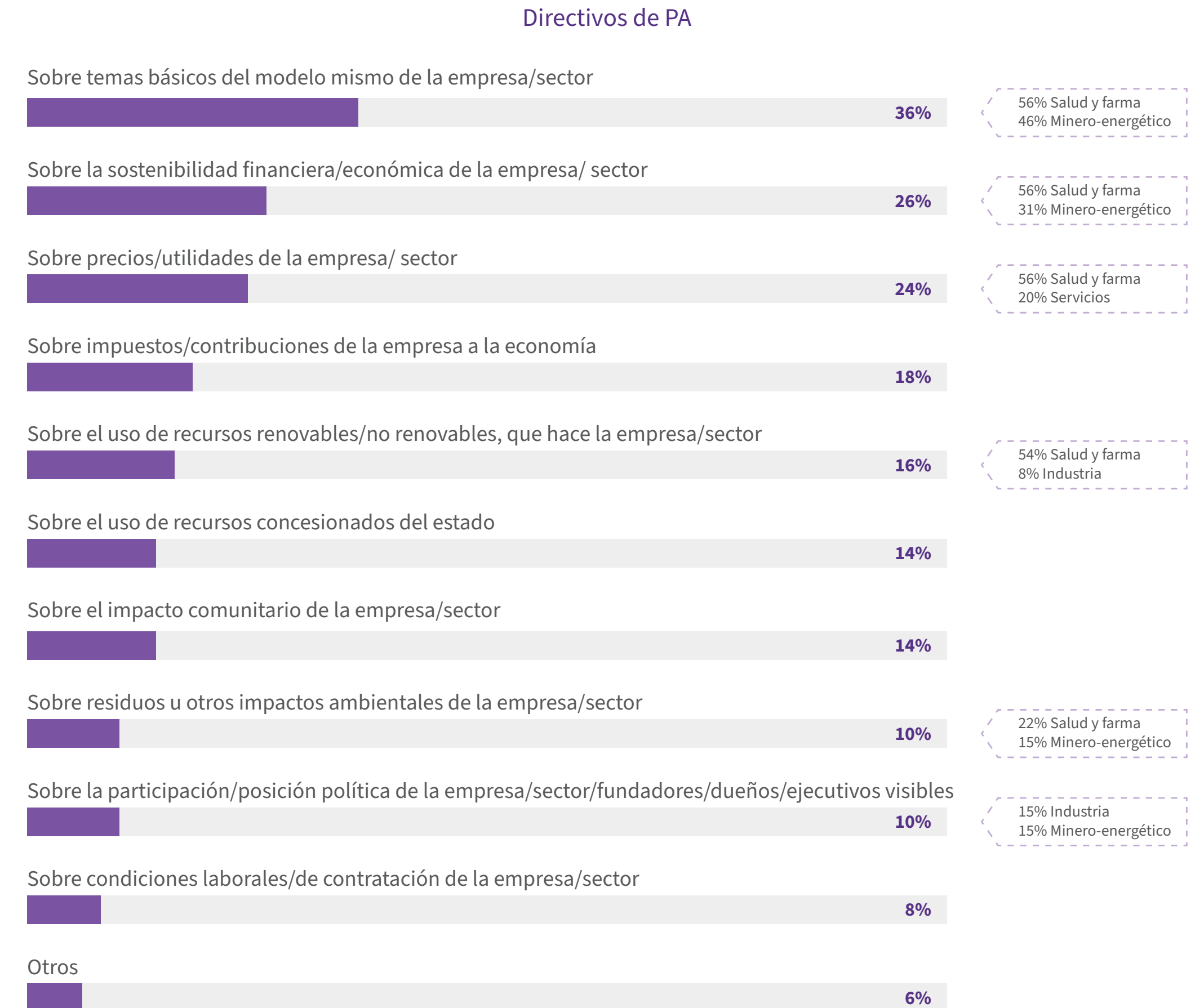
Asimismo, temas como la carga de impuestos (18%) y el uso de recursos naturales (16%) actúan como puntos de contacto donde se cuestiona la suficiencia del aporte privado al bienestar colectivo y a la protección del entorno.

Este fenómeno es particularmente visible en sectores que gestionan derechos fundamentales o recursos estratégicos, como Salud y Farmacéutico (con niveles de mención crítica entre el 22% y el 56%) y el Minero-energético (15% a 46%), los cuales se encuentran en el centro de las agendas de transformación del Estado.

Esta realidad ha impulsado un cambio en la conducta corporativa, que transita entre la búsqueda de incidencia técnica y la protección de su legitimidad. En ese contexto, los asuntos públicos adquieren también una dimensión de visibilidad y validación pública del rol empresarial.

La capacidad de las compañías para demostrar de manera creíble su aporte económico, social y territorial se convierte en un activo estratégico, especialmente en escenarios donde la legitimidad del sector privado, el modelo productivo y la competitividad del país hacen parte central del debate político y ciudadano.

¿Sobre cuál de estas áreas en específico se dio esa afectación negativa? [Quienes dicen que han sido blanco de alguna de las acciones evaluadas]



Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

La reputación colectiva como víctima silenciosa

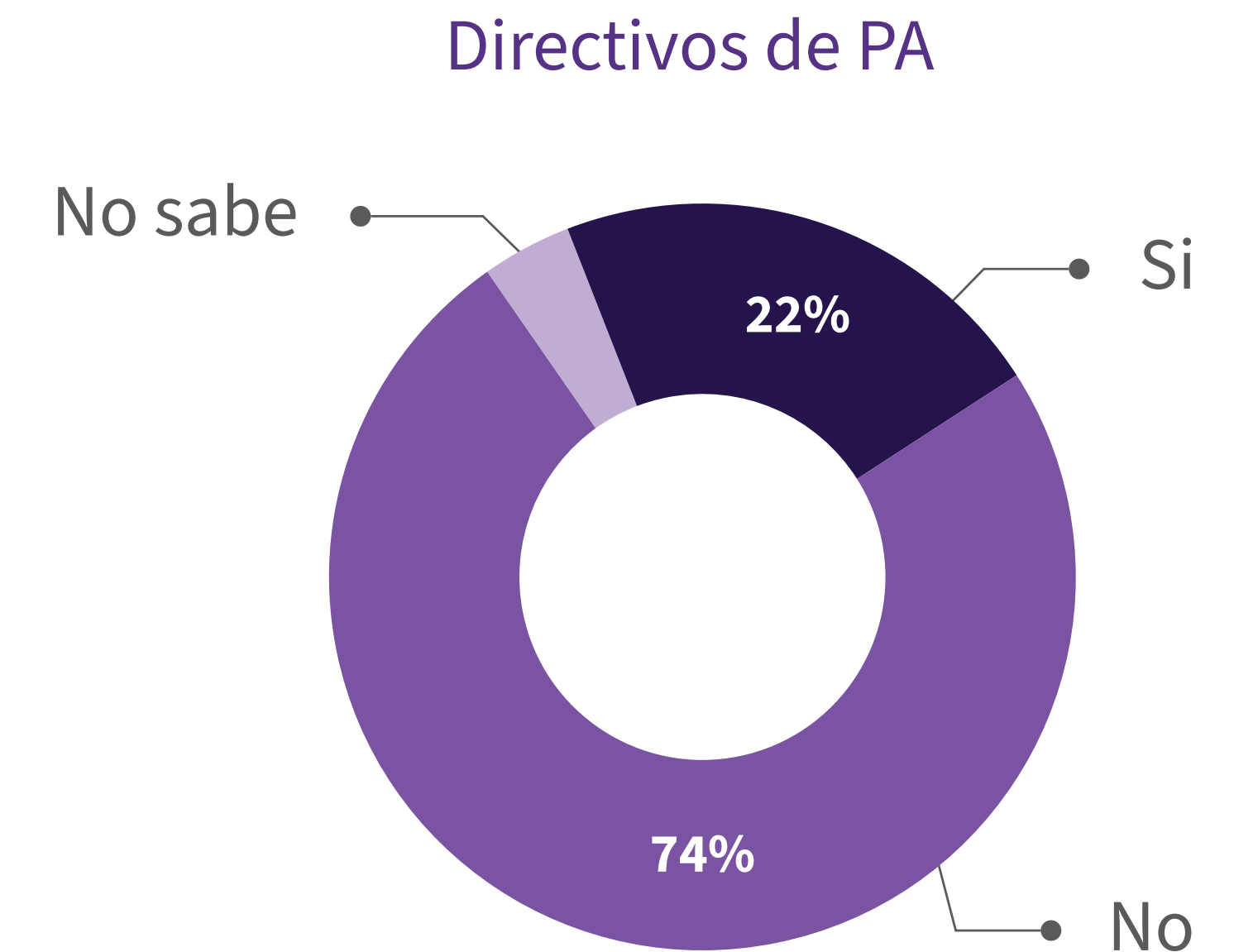
El 74% de las compañías no ha sido mencionado explícitamente en columnas o artículos de opinión. Sin embargo, esa aparente inmunidad mediática individual coexiste con un deterioro de la reputación sectorial que la mayoría del liderazgo ya percibe: entre el 34% y el 43% de los directivos considera que el proceso electoral está deteriorando la imagen de su sector ante la población general. Entre los CEO y directivos de alta exposición, ese porcentaje asciende al 71%.

La divergencia entre el daño individual percibido (bajo) y el daño colectivo percibido (alto) revela un mecanismo de transferencia reputacional: **el ataque sistemático al sector como categoría erosiona la legitimidad de todas las empresas que lo integran, con independencia de si han sido nombradas directamente.** La narrativa sectorial se convierte así en un bien común que ninguna empresa puede proteger unilateralmente, lo que vuelve indispensable la cohesión narrativa y la construcción de coaliciones o propuestas sectoriales capaces de defender intereses compartidos.

¿Ud. cree que este proceso electoral está afectando negativamente la reputación de su empresa o sector entre la población general?



¿Su empresa ha sido mencionada en columnas o artículos políticos, durante esta elección?



Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

La respuesta estratégica de las empresas frente a las afectaciones del entorno político combina la búsqueda de respaldo institucional externo con el fortalecimiento de sus capacidades internas. Según los datos, la acción colectiva es el camino preferido: el **34% de las organizaciones ha optado por articularse a través de gremios para buscar soluciones conjuntas**, mientras que un 20% recurre a terceros validadores que actúen como defensores de su actividad.

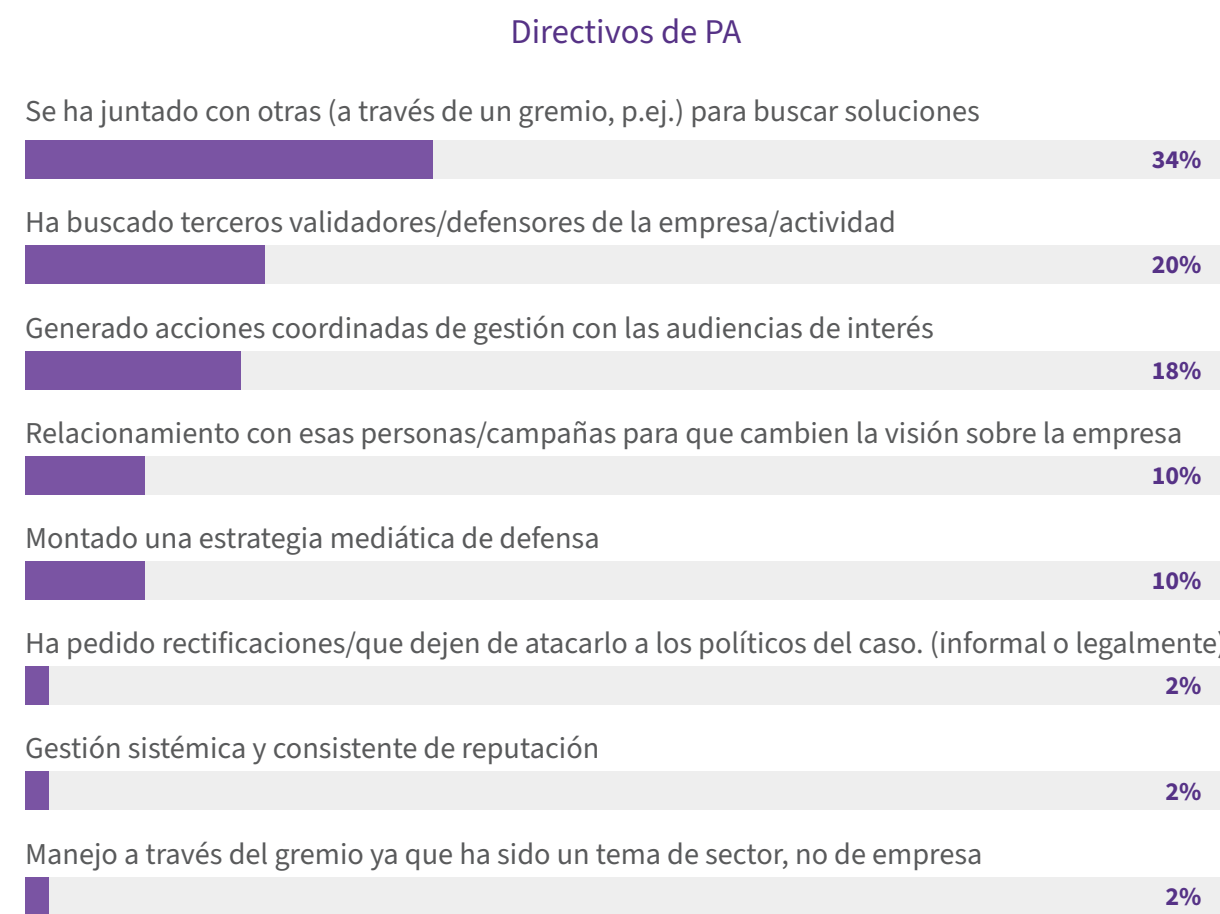
Esta tendencia se complementa con acciones coordinadas de gestión con audiencias de interés (18%), evidenciando que el sector privado confía más en la fuerza de la representación gremial y técnica que en confrontaciones directas o estrategias mediáticas de defensa aisladas, las cuales solo son utilizadas por el 10% de las empresas.

No obstante, la efectividad de estas acciones externas depende estrechamente de la madurez operativa dentro de la organización y de la industria.

Los datos revelan que la percepción de preparación ante riesgos políticos está directamente ligada a la especialización técnica: mientras el 48% de los CEO se siente preparado en general, esta confianza sube al 53% en empresas que cuentan con un área de Asuntos Públicos y cae drásticamente al 30% en aquellas que no la tienen. **Solo una cuarta parte de los líderes (25%) afirma tener protocolos robustos y equipo capacitado, lo que sugiere que la mayoría de las organizaciones aún se encuentra en una fase de implementación básica de sus herramientas de respuesta.**

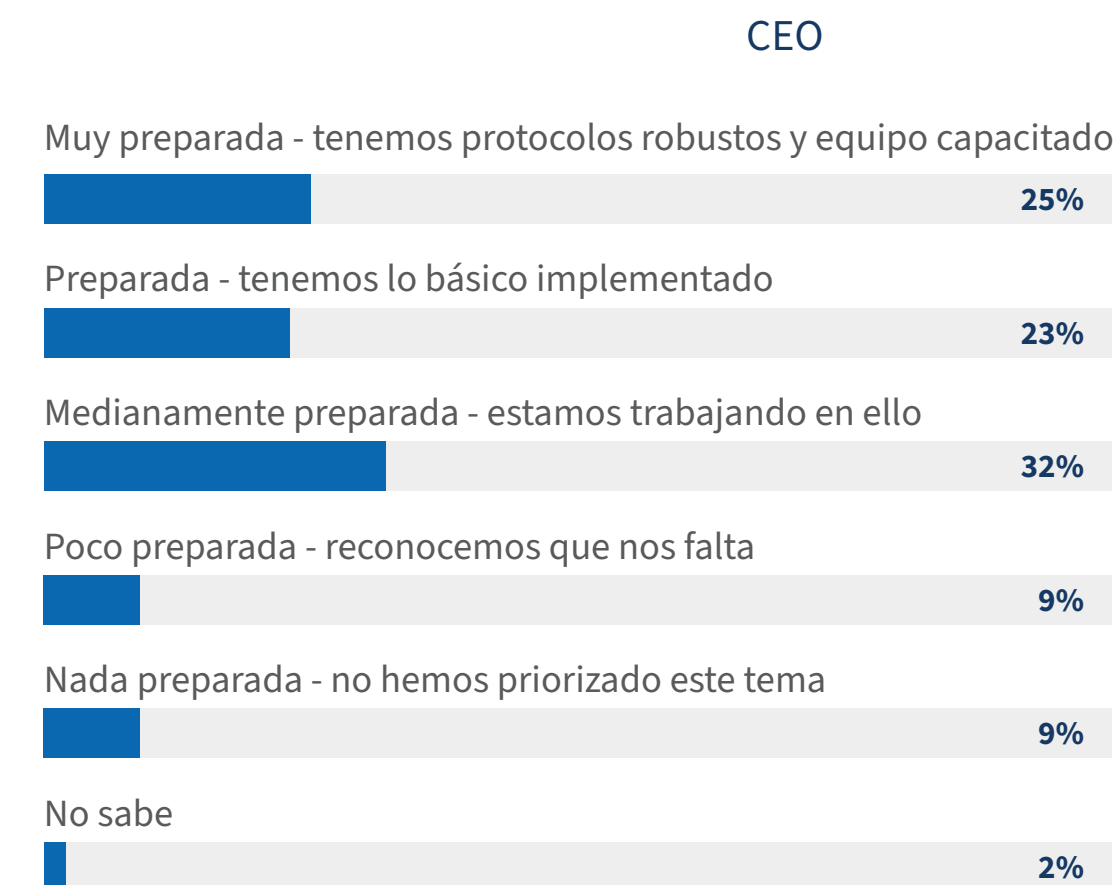
La brecha de vulnerabilidad es aún más crítica cuando se observa a las empresas que se declaran "no preparadas". Según el mismo reporte, el 18% de las organizaciones reconoce que carece de las herramientas necesarias para gestionar este tipo de riesgos. Sin embargo, la ausencia de una estructura técnica dedicada agrava esta situación: el 60% de las empresas sin área de Asuntos Públicos se siente desprotegida frente a factores políticos, en contraste con apenas un 6% de aquellas que sí cuentan con este soporte especializado.

**Frente a esta afectación, ¿su empresa ha hecho algo de lo siguiente?
[quienes creen que este proceso está afectando a la empresa o al sector]**



Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

¿En general qué tan preparada considera que está su empresa para gestionar riesgos de origen político?



Preparada 48%
53% Con área de Asuntos Públicos
30% Sin área de Asuntos Públicos

No preparada 18%
6% Con área de Asuntos Públicos
60% Sin área de Asuntos Públicos

Base = 44 CEO encuestados. Total de la muestra

En conclusión, la articulación gremial externa funciona como un escudo importante, pero la verdadera resiliencia corporativa hacia 2026 está determinada por la profesionalización interna y el robustecimiento de la función de asuntos públicos como un eje de gestión de riesgos estratégicos.

Preparación estratégica: alta disposición, cobertura incompleta

La madurez estratégica del sector empresarial ante el ciclo electoral 2026 revela una contradicción crítica: existe una alta disposición al relacionamiento, pero una cobertura táctica incompleta. Mientras que las empresas han fortalecido sus capacidades de comunicación, con un 82% de voceros entrenados y un 70% dedicado a la generación de documentos técnicos para candidatos, los mecanismos procedimentales de defensa son escasos.

Esta asimetría indica que, aunque el sector busca estar preparado para la acción propositiva, carece de blindaje ante contingencias, pues menos de la mitad cuenta con una matriz de riesgos específica (48%) y apenas un 40% posee protocolos de crisis para el año electoral.

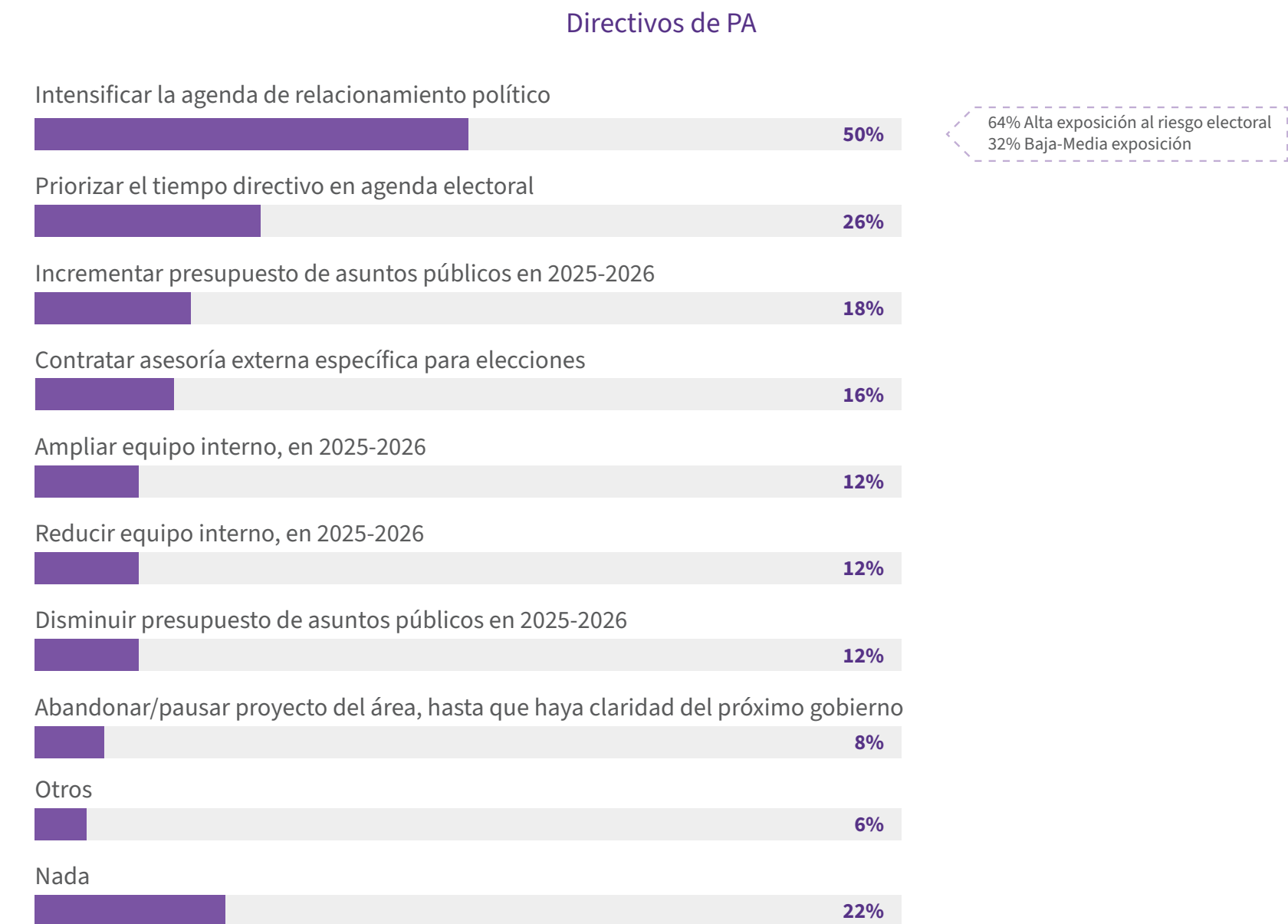
Esta vulnerabilidad se agrava por una desconexión entre la agenda de liderazgo y el fortalecimiento institucional interno. El 50% de las compañías ha intensificado su relacionamiento político y un 26% ha priorizado el tiempo de su alta gerencia en la agenda electoral. Sin embargo, esta movilización no se refleja en los recursos asignados. Solo el 18% aumentó su presupuesto de Asuntos Públicos y un 12% ha tomado decisiones de contracción, reduciendo sus equipos internos en el momento de mayor percepción de riesgo del ciclo. La estrategia parece descansar en el activismo individual de los directivos más que en una estructura técnica resiliente.

Directivos de PA



Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

Dado este momento electoral, ¿su empresa ha hecho algo de lo siguiente sobre su equipo de asuntos públicos?

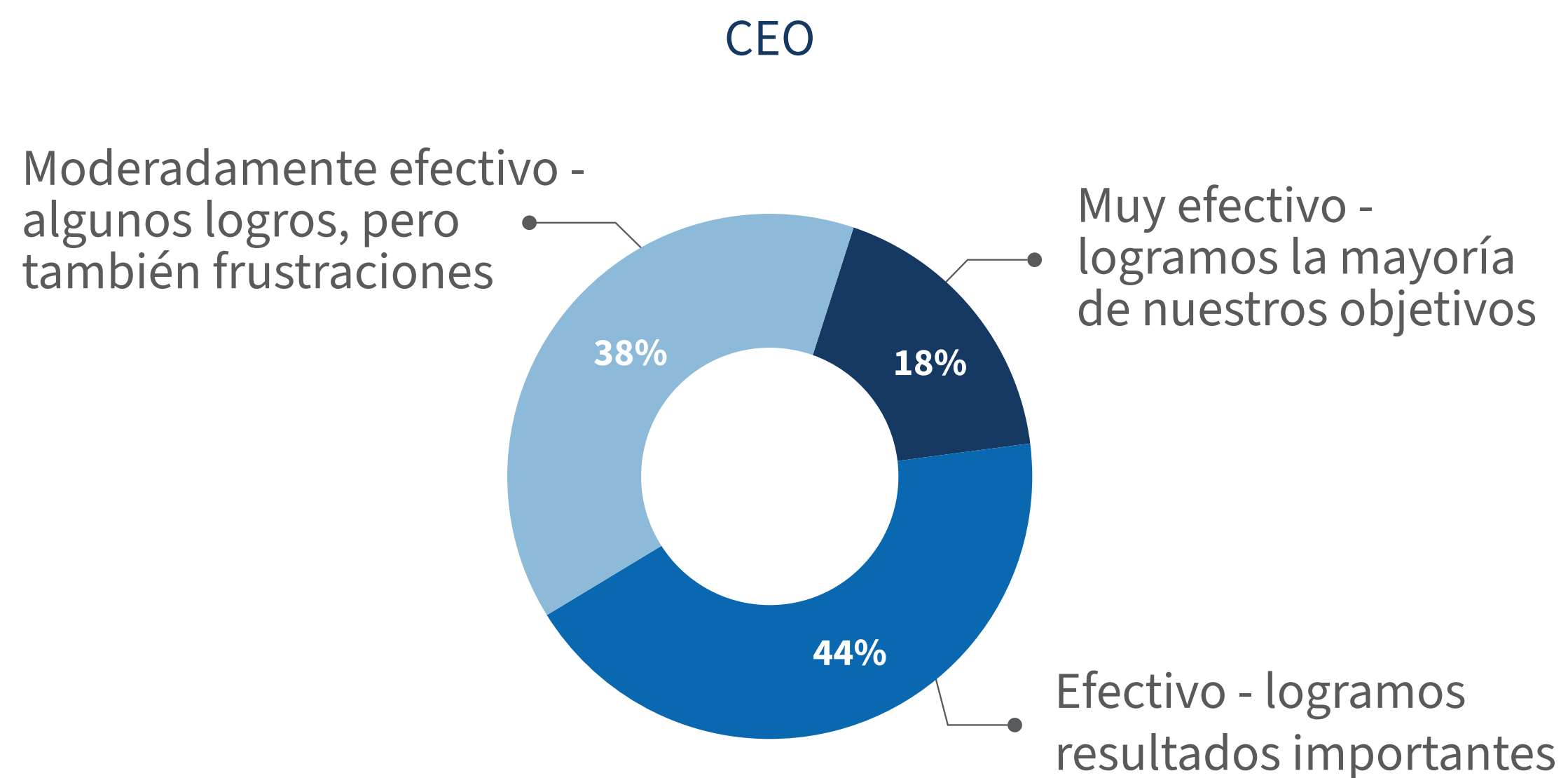


64% Alta exposición al riesgo electoral
32% Baja-Media exposición

Base = 50 directivos de PA encuestados. Total de la muestra

Además, el análisis de la efectividad de la función de asuntos públicos muestra que entre los CEO que evalúan su gestión, el 44% la califica como efectiva (logramos resultados importantes), el 38% como moderadamente efectiva (algunos logros pero también frustraciones), y el 18% como muy efectiva. Ningún CEO la considera inefectiva. Sin embargo, la concentración en el rango medio sugiere que la función de AP ha construido credibilidad interna, pero todavía recorre un camino en demostrar su valor estratégico diferencial en ciclos de cambios como el actual.

¿Qué tan efectivo considera que fue el equipo o la función de asuntos públicos de su empresa en los últimos 4 años para proteger sus intereses?[*]



Base = 44 CEO encuestados. Total de la muestra

[*] 22% de los CEO respondieron “no aplica”, bien por no tener un equipo de Asuntos Públicos [20%] o por no haber sido CEO en ese período [2%]. Los porcentajes presentados han sido recalculados sobre la base de quienes sí eligieron alguna de las opciones de respuesta.

La mentalidad de la alta dirección pragmatismo y adaptabilidad estratégica

La mentalidad de la alta dirección en Colombia atraviesa una transformación estructural hacia el pragmatismo. El análisis de los datos confirma que la mayoría de los líderes empresariales ha abandonado la visión de una estrategia estática hacia la adaptación y la transformación.

Adaptabilidad como norma

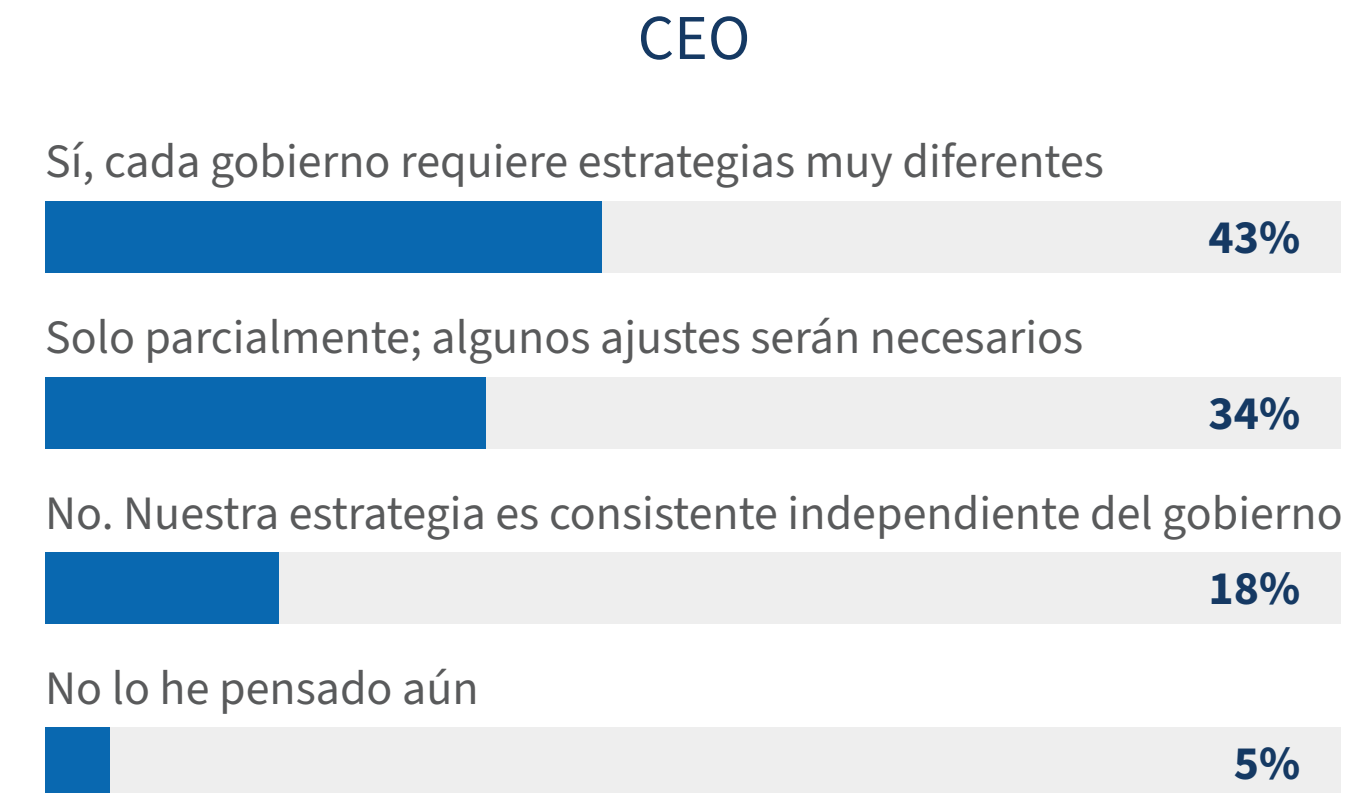
Ante la pregunta de si la estrategia de relacionamiento político debería cambiar según quién gane las elecciones, el 43% dice que cada gobierno requiere estrategias muy diferentes, el 34% cree que solo se necesitarán ajustes parciales, y apenas el 18% mantiene una estrategia consistente independiente del resultado. El 77% del liderazgo empresarial está, en la práctica, adaptando su estrategia de relacionamiento según el entorno político y las características del gobierno de turno.

La idea de una política institucional completamente desacoplada de los ciclos electorales pierde fuerza frente a una lógica más pragmática y adaptativa, donde las compañías reconocen que los cambios políticos modifican incentivos regulatorios, velocidades de decisión estatal y condiciones de interlocución pública.

Aunque esta aproximación puede resultar funcional en el corto plazo, también expone un reto estructural para las organizaciones: la adaptación permanente a las dinámicas del poder puede dificultar la construcción de legitimidad institucional de largo plazo y debilitar la capacidad de sostener posiciones técnicas consistentes en contextos de alta presión política o polarización.

En escenarios de mayor volatilidad política, las empresas enfrentan el desafío de ajustar tácticas, narrativas y prioridades sin perder una visión estratégica orientada al relacionamiento con el Estado en sentido amplio. Esto implica fortalecer capacidades permanentes de generación de evidencia técnica, construcción de confianza institucional, presencia territorial y diálogo multisectorial, independientemente de quién ocupe el gobierno.

¿Considera usted que la estrategia de relacionamiento político-institucional de su empresa debería cambiar dependiendo de quién gane las elecciones presidenciales de 2026?



Base = 44 CEO encuestados. Total de la muestra

La adaptación corporativa ante escenarios regulatorios, políticos, económicos y sociales diversos tiende a ser más sostenible cuando está respaldada por estrategias consistentes, relaciones institucionales de largo plazo y una lectura estructural del entorno público, que permita a las compañías responder a los cambios de gobierno sin redefinir completamente su posicionamiento institucional.

Del bajo perfil a una participación pública estratégica

El 63% de los CEO y miembros de alta dirección consultados en el estudio considera que debe tener un papel activo en la conversación de política pública, compuesto por un 43% que prefiere una participación enfocada en los intereses de su sector y un 20% dispuesto a asumir posiciones públicas en temas de interés nacional. Solo el 25% prefiere un rol discreto o moderado.

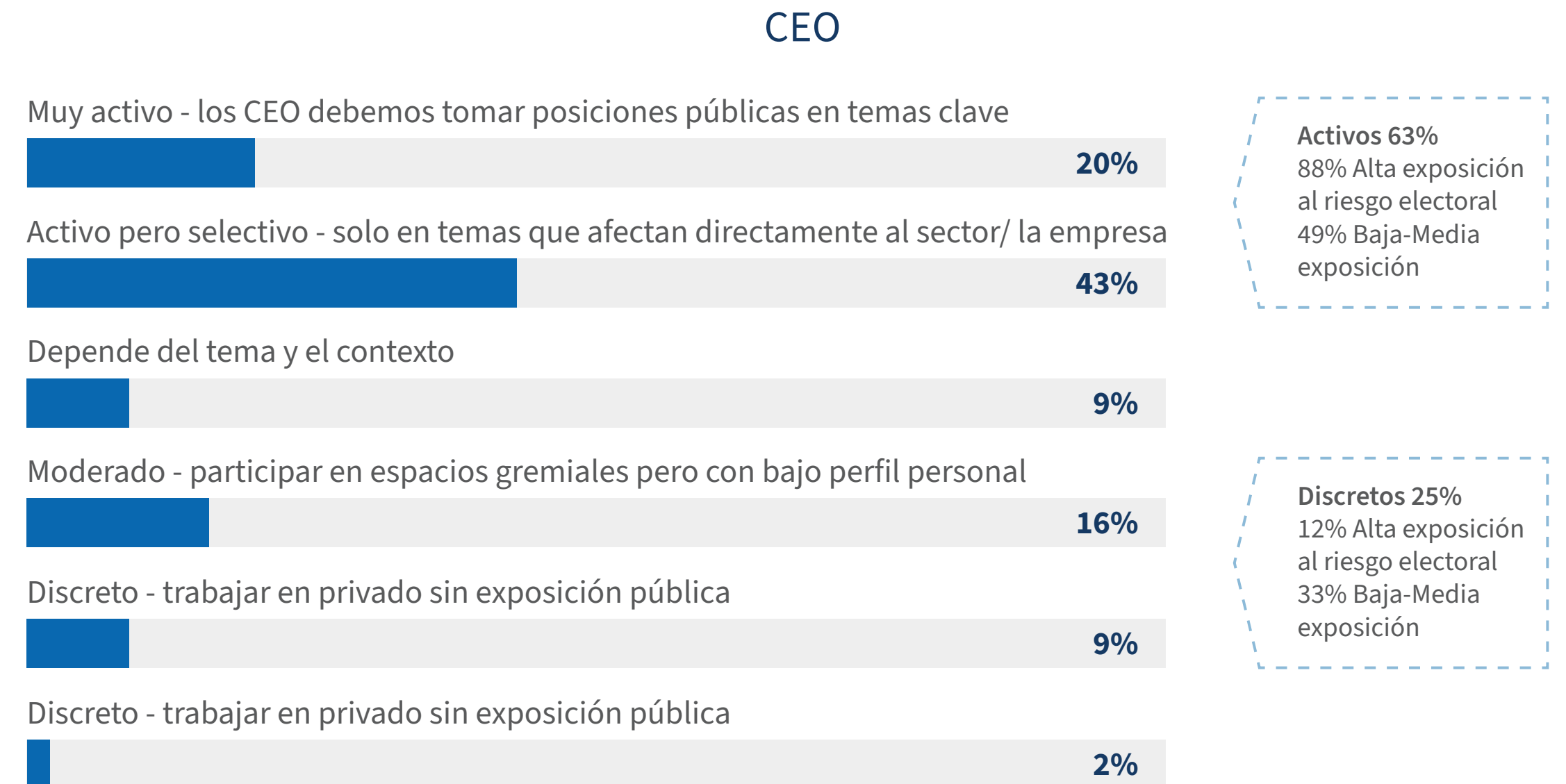
La disposición a participar de manera más visible aumenta directamente con la exposición al riesgo electoral: en empresas de alta exposición, el 88% de los CEO y altos directivos considera necesario ejercer un rol activo, frente al 49% en compañías de exposición baja o media.

Este hallazgo señala el surgimiento de una nueva generación de voceros corporativos con mayor involucramiento en la discusión pública. La decisión de abandonar el bajo perfil está condicionada por la percepción de que el silencio ya no funciona necesariamente como mecanismo de protección reputacional o institucional.

Para la alta dirección de las compañías más expuestas, la discusión ha dejado de centrarse en si participar o no, y se ha desplazado hacia cómo participar sin asumir los costos asociados a la polarización.

De cara a 2026, el entorno demandará CEO y altos directivos capaces de actuar como líderes con lectura política y criterio estratégico, modulando sus narrativas y niveles de exposición en un contexto crecientemente ideologizado. Esto implicará, además, liderazgos capaces de comprender el propósito y la responsabilidad pública de la empresa más allá de las coyunturas electorales o de los ciclos regulatorios inmediatos, entendiendo que la participación en el debate público no equivale necesariamente a asumir posiciones partidistas, sino a contribuir de manera legítima y sostenida a conversaciones sobre desarrollo, sostenibilidad, competitividad e institucionalidad.

Mirando hacia el futuro, ¿cuál cree que debería ser el rol de los CEO colombianos frente a los grandes debates de política pública del país?



Base = 44 CEO encuestados. Total de la muestra

Conclusión:

el sector privado colombiano entra al ciclo electoral más consciente que preparado

El giro hacia el liderazgo activo en la agenda de política pública

Los datos de PA Insights 2026 consolidan una visión donde el sector privado colombiano ha evolucionado hacia una comprensión técnica y pragmática del riesgo político, integrándolo como una variable operativa. Esta mayor consciencia ha impulsado la adopción de la diplomacia técnica como la modalidad dominante de incidencia, orientada a la creación de capital político y el acceso a tomadores de decisión. Sin embargo, la sofisticación en la lectura del entorno no se ha traducido, en la misma medida, en capacidades operativas de respuesta frente a las contingencias del ciclo político ni en la construcción de una visión empresarial orientada al fortalecimiento institucional y al desarrollo de largo plazo del Estado.

El cambio más significativo se observa en el rol del liderazgo directivo frente a los grandes debates de país:

- **Liderazgo activo:** el 63% de los CEO colombianos considera que su rol debe ser activo frente a los grandes debates de política pública del país.
- **Activismo selectivo:** un 43% prefiere un enfoque sectorial, participando solo en temas que afectan directamente su actividad, mientras que un 20% está dispuesto a tomar posiciones públicas en temas clave de interés nacional.
- **Estrategia adaptativa:** el 77% de los CEO ha abandonado la idea de una estrategia estática, reconociendo que los asuntos públicos deben ajustarse radicalmente (43%) o parcialmente (34%) dependiendo de quién gane las elecciones de 2026.

La asimetría entre intención y estructura institucional

A pesar de que el 70% de los directivos de asuntos públicos y el 82% de los CEO perciben este ciclo como más riesgoso que los anteriores, la arquitectura de defensa interna presenta vacíos críticos:

- **Brecha procedimental:** solo el 40% de las empresas cuenta con un protocolo de crisis específico para el año electoral y apenas el 48% posee una matriz de riesgos actualizada para este periodo.
- **Concentración en el liderazgo:** la respuesta se ha volcado hacia el activismo directivo, con un 50% de las empresas intensificando su agenda de relacionamiento y un 26% de los CEO priorizando su tiempo en temas políticos.
- **Subinversión interna:** esta movilización de la alta gerencia no ha ido acompañada de un fortalecimiento de los equipos. Solo el 18% incrementó su presupuesto de asuntos públicos, mientras que un 24% ha tomado decisiones de contracción presupuestal o de personal en pleno año electoral.

El área de asuntos públicos como factor de resiliencia

El estudio identifica la existencia de un área especializada como el principal diferenciador de la capacidad de respuesta ante el entorno político. La profesionalización de esta función determina no solo el entrenamiento de voceros (82%) y la gestión de conocimiento técnico (70%), sino la confianza misma de la organización frente al riesgo:

- **Confianza del CEO:** el 53% de los CEO que cuentan con un área de asuntos públicos se siente preparado para gestionar riesgos políticos, frente a un escaso 30% en aquellas empresas que carecen de esta función.
- **Vulnerabilidad estructural:** el 20% de las empresas que aún no tiene esta estructura técnica entra al ciclo electoral con una exposición mayor, donde el 60% de sus líderes admite no estar nada preparado para los retos actuales.

Reflexión final

La sostenibilidad de la estrategia corporativa en un entorno de alta polarización, escrutinio y exposición sectorial depende de la capacidad de la empresa para ejercer influencia a través de la diplomacia técnica y el contacto de alto nivel, permitiendo que la organización moldee la política pública futura sin quedar atrapada en el ruido mediático cotidiano. Esta táctica de baja visibilidad es una decisión consciente para blindar la viabilidad del negocio y asegurar el acceso a la mesa de decisiones sin incurrir en el desgaste reputacional que impone el debate electoral abierto.

Para que este accionar sea efectivo, la reflexión estratégica debe trascender la intuición y basarse en una estructura institucional sólida que responda de manera unificada a los retos actuales. La multiplicidad de herramientas y metodologías —como el uso de matrices de riesgo específicas (48%) y protocolos de crisis (40%)— debe guiar una respuesta transversal que no se limite al binomio entre el CEO y el área

de asuntos públicos. La efectividad del área de AP, validada completamente por el 62% de los directivos, demuestra que su función es crítica para proteger, habilitar y materializar los intereses de la compañía en todas sus áreas, sin perder de vista la generación de valor para el entorno.

La necesidad de interiorizar el impacto corporativo en las dinámicas de política pública requiere que la compañía alinee sus procesos internos con su discurso externo. Esto implica que la preparación no puede ser desigual: mientras el 82% cuenta con voceros entrenados, es imperativo que esa capacidad técnica se traduzca en una cultura organizacional donde cada área comprenda y gestione su propia exposición al riesgo político. Solo a través de esta integración transversal, la organización podrá navegar los cambios e incertidumbres de los niveles nacional, internacional y local con una estrategia verdaderamente consciente y resiliente.

Al mismo tiempo, el contexto actual plantea una discusión más profunda sobre el rol de la empresa en la estabilidad institucional y el desarrollo colectivo. En escenarios de alta fragmentación política y desconfianza ciudadana, el sector privado enfrenta el reto de entender que su responsabilidad pública no se limita a reaccionar frente a elecciones o contingencias regulatorias, sino también a aportar, desde su capacidad técnica, económica y territorial, a la construcción de entornos más sostenibles, previsibles e institucionalmente sólidos en el largo plazo.



EXPERTS WITH IMPACT™

Las opiniones expresadas en este documento son las del autor (es) y no necesariamente las opiniones de FTI Consulting, Inc., su gerencia, sus filiales, sus afiliados, o sus otros profesionales.

FTI Consulting es una firma independiente de consultoría empresarial a nivel global, dedicada a ayudar a las organizaciones a manejar los cambios, a mitigar los riesgos y a resolver controversias y disputas en asuntos financieros, legales, operacionales, políticos y regulatorios, reputacionales y transaccionales. Los profesionales de FTI Consulting, que están ubicados en los principales centros de negocios alrededor del mundo, trabajan en estrecha colaboración con los clientes para anticipar y superar los retos empresariales más complejos y aprovechar al máximo las oportunidades. Para más información visite www.fticonsulting.com y conéctese con nosotros en Twitter (@FTIConsulting), Facebook y LinkedIn.

© 2025 FTI Consulting, Inc All rights reserved

www.fticonsulting.com