

BENEFICIOS REPUTACIONALES DE LA RSE EN EMPRESAS
TERCERIZADORAS DE SERVICIOS DEL ESTADO.
GESTIÓN SANCIONATORIA CONTRAVENCIONAL DE TRÁNSITO

DIANA MARCELA ARBOLEDA MARÍN

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA
Medellín
2017

BENEFICIOS REPUTACIONALES DE LA RSE EN EMPRESAS
TERCERIZADORAS DE SERVICIOS DEL ESTADO.
GESTIÓN SANCIONATORIA CONTRAVENCIONAL DE TRÁNSITO

DIANA MARCELA ARBOLEDA MARÍN

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración MBA

Asesor temático: Francisco López Gallego, Ph.D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA

Medellín

2017

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, por haberme regalado la oportunidad de empezar y de culminar la Maestría, e incluso por ponerme en el camino de la administración en mi vida laboral.

A mis hijos, por tratar de comprender que a la Universidad también van las mamás, no solo los adolescentes, aunque signifique no tenerlas unos ratos en casa y a mi esposo por sumarse a ese intento.

A Francisco López, mi asesor, excelente ser humano.

A mis jefes, por su patrocinio y apoyo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. OBJETIVOS	13
1.1. Objetivo general	13
1.2. Objetivos específicos	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1. Definición del problema	14
2.2. Preguntas de investigación	20
2.3. Justificación	20
3. MARCO TEÓRICO	23
3.1. Responsabilidad social empresarial – RSE	23
3.1.1. <i>Reseña histórica</i>	23
3.1.2. <i>Definición</i>	25
3.2. Reputación	28
3.3. Actividad sancionatoria del Estado en materia contravencional de tránsito	32
3.4. Contratación estatal	36
4. METODOLOGÍA	38
4.1. Diseño de la investigación cualitativa	39
4.2. Diseño de la investigación cuantitativa	43
4.3. Consideraciones éticas	46
4.4. Trabajo de campo	46
4.5. Análisis de datos	47

5. DESARROLLO DEL PROYECTO	47
5.1. Beneficios de las prácticas de RSE sobre la percepción que tiene el público de interés de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado asociadas a la gestión sancionatoria del mismo, según los expertos entrevistados	47
5.1.1. <i>Tema: percepción</i>	47
5.1.2. <i>Tema: importancia de las prácticas RSE</i>	52
5.1.3. <i>Tema: beneficios de las prácticas de RSE en la percepción del público de interés de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado asociadas a la gestión sancionatoria del mismo</i>	55
5.2. Conocimiento sobre la ejecución de prácticas de RSE de estas empresas y de su beneficio en el capital reputacional de las mismas, según los expertos entrevistados	58
5.2.1. <i>Tema: conocimiento de ejecución de prácticas de RSE de estas empresas</i>	58
5.2.2. <i>Tema: impacto de las prácticas de RSE en las empresas que las ejecutan</i>	61
5.3. Prácticas de responsabilidad social que podrían tener mayor impacto reputacional para estas empresas, según los expertos entrevistados	64
5.3.1. <i>Tema: prácticas de RSE sugeridas para estas empresas</i>	64
5.3.2. <i>Tema: consideraciones adicionales</i>	69
5.4. Valoración de los ciudadanos encuestados, sobre la actividad desempeñada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado que apoyan la actividad sancionatoria del mismo	73
5.4.1. <i>Tema: opinión o percepción de estas empresas</i>	73
5.4.2. <i>Tema: principales motivos de desaprobación de estas</i>	

<i>empresas</i>	74
5.5. Aporte de las prácticas de RSE a la mejora de la percepción sobre estas empresas, según los ciudadanos encuestados	76
5.5.1. <i>Tema: posibilidad de mejorar la reputación de estas empresas tercerizadoras mediante la ejecución de prácticas de RSE</i>	76
5.5.2. Tema: principal motivo por el cual las actividades de RSE mejorarían la imagen que se tiene de estas empresas	77
5.6. Actividades o prácticas que podrían mejorar la percepción sobre estas empresas, según los ciudadanos encuestados	79
5.6.1. <i>Tema: listado de actividades o prácticas de RSE posibles con impacto en su imagen</i>	79
6. CONCLUSIONES	81
7. RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Expertos seleccionados	40
Tabla 2. Percepción sobre las empresas tercerizadoras de apoyo a la gestión sancionatoria	74
Tabla 3. Principales motivos de desaprobación de las empresas tercerizadoras	75
Tabla 4. ¿Mejorarían las prácticas de RSE la reputación de las empresas tercerizadoras?	77
Tabla 5. Motivos por los cuales las prácticas de RSE mejorarían la reputación de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado	78
Tabla 6. Principales prácticas de RSE sugeridas para las empresas tercerizadoras de servicios del Estado	80

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
<i>Gráfica 1.</i> Percepción sobre las empresas tercerizadoras de apoyo a la gestión sancionatoria.	73
<i>Gráfica 2.</i> Principales motivos de desaprobación de las empresas tercerizadoras.	75
<i>Gráfica 3.</i> ¿Mejorarían las prácticas de RSE la reputación de las empresas tercerizadoras?	77
<i>Gráfica 4.</i> Motivos por los cuales las prácticas de RSE mejorarían la reputación de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado.	78
<i>Gráfica 5.</i> Principales prácticas de RSE sugeridas para las empresas tercerizadoras de servicios del Estado.	80

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de consolidación de entrevistas	99
Anexo B. Entrevista 1. Santiago Montoya Montoya	102
Anexo C. Entrevista 2. Martín Caicedo Aguirre	105
Anexo D. Entrevista 3. Mauricio Andrés Bedoya	110
Anexo E. Entrevista 4. Martín Gaviria	117
Anexo F. Entrevista 5. Claudia Espinosa Henao	126
Anexo G. Entrevista 6. Sergio Montoya	131
Anexo H. Entrevista 7. Pedro Pablo Arango	136
Anexo I. Entrevista 8. Carlos Alberto Márquez	141
Anexo J. Entrevista 9. Giovanni Sierra	147
Anexo K. Entrevista 10. Alexander Castañeda	152
Anexo L. Entrevista 11. Fabián Alfonso Jiménez	158
Anexo M. Entrevista 12. Juan Pablo Ramírez	164

Resumen

En los últimos tres años los diferentes medios de comunicación han dado cuenta de la mala percepción de la ciudadanía sobre las empresas privadas que contratan con el Estado, específicamente en lo que a su función sancionatoria en materia contravencional de tránsito concierne. Bajo ese panorama, se planteó un trabajo investigativo orientado a conocer si la implementación de prácticas de RSE por parte de estas empresas, pudiera mejorar su reputación. Para el efecto, entre los meses de octubre y noviembre del año 2017, se acudió a la opinión informada de doce expertos que fueron sometidos a entrevistas a profundidad y al juicio de cien ciudadanos sancionados que fueron encuestados mediante guías de respuesta cerrada. Como resultado se constató la imagen negativa de estas empresas y la posibilidad de que las prácticas de RSE tuviesen un papel importante en el mejoramiento de su reputación. A partir de los hallazgos, se formulan una serie de recomendaciones que podrían servir de insumo para el diseño de estrategias de mejoramiento del prestigio de estas organizaciones.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, reputación, sanciones de tránsito, contratación estatal

Abstract

In the last three years the different media have shown the bad perception of the citizenship about the private companies that contract with the State, specifically as regards their sanctioning function in traffic contraventional matters. Under this scenario, an investigative work was designed to find out if the implementation of CSR practices by these companies could improve their reputation. For this purpose, between the months of October and November of 2017, the opinion of twelve experts who were subjected to in-depth interviews and the judgment of one hundred sanctioned citizens who were surveyed through closed-response guides, was considered. The result was a negative image of these companies and the possibility that CSR practices played an important role in improving their reputation. Based on the findings, a series of recommendations that could serve as an input for the design of strategies for improving the prestige of these organizations are formulated.

Key words: corporate social responsibility, reputation, traffic sanctions, state contracting

INTRODUCCIÓN

Los diferentes sucesos noticiosos en materia contravencional de tránsito, sumados a los comentarios de los ciudadanos, en su mayoría negativos, acerca de la imagen que se tiene de las empresas privadas que apoyan la labor del Estado, específicamente en la gestión sancionatoria que le corresponde a los entes gubernamentales, generaron inquietudes relacionadas con las posibilidades de mejorar la reputación de las empresas con las que el Estado contrata en esta materia. Lo anterior, partiendo de que su actividad en gran medida ha beneficiado la aplicación efectiva de la norma y el ejercicio de autoridad, necesarios para la vida en comunidad.

A partir de la inquietud que esto suscita, se planteó un problema de investigación relacionado con la reputación de estas empresas, basado en los servicios que le prestan al Estado y a la comunidad. En concreto, la pregunta del presente se orientó a indagar por la posibilidad de mejorar la percepción que la ciudadanía tiene acerca de tales empresas. Para lograrlo, se diseñó un trabajo de pesquisa que permitiera conocer si las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) generan beneficios sobre el capital reputacional de las mismas, y se apeló tanto a la apreciación de expertos relacionados con la actividad de estas empresas como a ciudadanos sancionados.

Fue así como entre los meses de octubre y noviembre de 2017 se seleccionaron y aplicaron entrevistas dirigidas a doce expertos y encuestas a cien ciudadanos sancionados por algún tipo de infracción a la norma de tránsito.

A partir de los resultados obtenidos, y con base en la apreciación de los participantes, se pudo constatar la imagen negativa que tienen las empresas

privadas que contratan con el Estado para apoyar su gestión sancionatoria. También se pudo identificar que las prácticas de RSE de estas empresas mejora el vínculo emocional con su público interesado; es decir, su reputación. Se obtuvo además un listado de prácticas sugeridas como de mayor impacto sobre el capital reputacional de estas empresas, desde la óptica de ambos grupos de informantes.

Finalmente, se evidenció que para los entrevistados es fundamental que se comunique y se divulgue la existencia de estas empresas, que se explique su rol, los detalles de los requisitos y procesos de los servicios en los que participan y las prácticas de RSE ejecutadas, de modo que se logre su visibilización y, en consecuencia, un cambio de percepción de los ciudadanos.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo general

Conocer los posibles beneficios reputacionales de la eventual implementación de prácticas de RSE en las empresas tercerizadoras de servicios del Estado que están asociadas a la gestión sancionatoria en materia contravencional de tránsito, a través de la opinión calificada de expertos relacionados con dichas empresas y de ciudadanos que han sido objeto de sanción.

1.2. Objetivos específicos

1.2.1. Conocer la opinión de expertos relacionados con empresas tercerizadoras de servicios del Estado asociadas a la gestión sancionatoria en materia contravencional de tránsito, acerca de los posibles beneficios que las prácticas de RSE podrían generar o no en su público de interés, en relación con su percepción sobre dichas empresas.

- 1.2.2. Establecer si los expertos consultados han tenido conocimiento de la ejecución de prácticas de RSE de estas empresas y de su beneficio en el capital reputacional de las mismas.
- 1.2.3. Identificar cuáles serían las prácticas de responsabilidad social que podrían tener mayor impacto reputacional para estas empresas, según el criterio de los expertos consultados.
- 1.2.4. Conocer la valoración que los ciudadanos que han sido objeto de sanciones por infracciones a las normas de tránsito hacen sobre la actividad desempeñada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, específicamente de aquellas que apoyan la actividad sancionatoria del mismo.
- 1.2.5. Determinar si, a criterio de los ciudadanos que han sido objeto de sanciones, las prácticas de RSE contribuirían a mejorar la percepción que se tiene sobre las empresas tercerizadoras de servicios del Estado.
- 1.2.6. Identificar las actividades que podrían mejorar la percepción acerca de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado que apoyan su actividad sancionatoria, que tienen los ciudadanos que han sido objeto de sanciones por infracciones a las normas de tránsito.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Definición del problema

La participación de particulares en la administración de funciones pertenecientes a la esfera del Estado, conocido como tercerización o como privatización, es una figura que hizo su aparición con las reformas suscitadas durante la administración del expresidente Virgilio Barco (1986-1990) y que fueron profundizadas durante el gobierno de César Gaviria (1990-1994). Estas reformas se hicieron con la finalidad de que el país participara de la política económica imperante en el mundo, que

apuntaba además a la desregulación de la economía y a la aplicación de programas de ajuste fiscal que pretendían disminuir el tamaño del Estado, en respuesta a los costos insostenibles implicados.

Como consecuencia de la implementación de estas políticas, conocidas en el mundo como neoliberales, se presentó en el país una evidente polarización entre quienes apoyaban y quienes descalificaban estas medidas. Según afirma Martínez (2014) en su artículo *Impacto de las reformas económicas neoliberales en Colombia desde 1990*, en la conciencia de quienes descalificaban las medidas se generaron conceptos que se identificaron como “poda de bienes y de servidores públicos”. Así mismo, que:

Las reformas realizadas por el gobierno pretendieron seguir un orden mundial establecido, en donde todo el peso del desarrollo económico se deja a criterio mercantil y en donde, por lo tanto, lo que menos justifica preocupaciones es el ámbito de lo social (pág.78).

Dichos conceptos han persistido en el imaginario de estas colectividades, basados principalmente en argumentos tales como la pérdida del empleo de muchos trabajadores de empresas estatales; la generación de excedentes, que antes eran del Estado y ahora quedan a favor de privados; y la mercantilización de los servicios básicos, cuyo acceso ahora estaría condicionado a la capacidad de pago, y no a la satisfacción de intereses y necesidades básicas.

Dichos conceptos han persistido en el imaginario de estas colectividades, basados principalmente en argumentos tales como la pérdida del empleo de muchos trabajadores de empresas estatales; la generación de excedentes, que antes eran del Estado y ahora quedan a favor de privados; y la mercantilización de los servicios básicos, cuyo acceso ahora estaría condicionado a la capacidad de pago, y no a la satisfacción de intereses y necesidades.

Afirmaciones como la realizada por Otero (2011) en su artículo “La privatización en Colombia” lo confirman: “En un país como Colombia, privatizar empresas significa concentrar más la riqueza, ya que los únicos que pueden acceder a la compra de acciones son personas de estratos altos y de capitales mal habidos”. (s. p.).

Con el paso del tiempo, a través de cualquiera de las figuras de contratación permitidas por la Ley se ha incrementado la participación de los particulares en la prestación de servicios, incluso de los catalogados como públicos, y en la misma medida en que se ha incrementado, ha aumentado los conceptos o percepciones que los ciudadanos se han formado al respecto.

También hay quienes encontraron aspectos positivos en esta figura, como los mencionados por Pampillón (1997) en el artículo *¿Para qué privatizar?*, quien dijo:

Los Gobiernos de todo el mundo han visto en las privatizaciones un instrumento necesario para sanear las finanzas públicas, aumentar la eficiencia del aparato productivo, extender la propiedad de las empresas a un mayor número de ciudadanos y limitar el poder del Estado sobre la economía. (...) La privatización no es una tendencia neoliberal, sino una política económica necesaria para fortalecer al Estado al reorientar sus actividades hacia el bien común. El bien común consiste fundamentalmente en crear las condiciones de paz, justicia y libertad para que cada uno de los miembros de la sociedad realice sus aspiraciones personales. Las empresas estatales desvían valiosos recursos que han impedido en casi todo el mundo, tanto en los llamados países capitalistas como en los antiguos países socialistas, que el Estado cumpla con sus verdaderos y naturales objetivos. (s. p.).

Pueden mencionarse casos exitosos en los que el servicio prestado por los privados es calificado positivamente; esto, aunque, podría decirse que en un alto porcentaje persisten prejuicios sobre este tipo de figuras, que afectan

directamente la imagen del privado y, en últimas, la efectividad de sus actuaciones.

En los casos puntuales de actividades relacionadas con la función sancionatoria del Estado en las que de alguna manera participa un particular, algunos ciudadanos afirman la existencia de una relación de injusticia, de prelación de los intereses individuales de los particulares sobre el interés general y de relevancia de la rentabilidad sobre el servicio prestado, entre otras, que hacen que el privado sea visto negativamente y, en consecuencia, que se genere una barrera que impida una vinculación con el ciudadano, que lleve a lograr cifras determinantes en sus actividades.

Adicional a estas concepciones, en el caso concreto de las denominadas fotomultas o fotodetecciones, tanto sectores sociales como políticos han manifestado desacuerdo con la participación de un privado en el proceso, argumentando principalmente desigualdad económica en la relación contractual frente al Estado; es decir, una ganancia sobrevalorada a favor del particular, en donde priman los intereses monetarios más que la generación de cualquier tipo de cultura o la prestación misma del servicio. Lo anterior ha conducido a que se forme un concepto negativo alrededor de estas empresas y, en consecuencia, mala imagen y baja efectividad en la actividad preventiva y sancionatoria que estas desarrollan en materia contravencional de tránsito, frente a la que dichas empresas podrían tener, de ser aceptadas por la sociedad.

A través de diferentes medios de comunicación se han publicado expresiones negativas sobre la actividad desempeñada por estas empresas, ahondando así la aversión de muchos al respecto. Incluso en los medios y en las redes sociales se encuentra la promoción de acciones que demuestran un mayor interés por encontrar alternativas para lograr la exoneración o nulidad de estas infracciones, que la aceptación real de su comisión y el consecuente pago de la sanción

pecuniaria, y el alcance de los objetivos de prevención que, de fondo, en esta materia se busca alcanzar con la efectividad de la acción sancionatoria del Estado.

En 2012, por ejemplo, en una investigación llevada a cabo por la *Revista Semana* (2012) se afirmó que en Medellín el incremento de las sanciones generadas a través de fotomultas obedecía a un negocio de una firma en particular, más que a una verdadera vocación de prevención de la accidentalidad (s. p.).

Este concepto se vio reforzado en otros artículos, como el escrito por el general retirado Luis Ernesto Gilibert (2015), y publicado en la *Revista Semana*, el cual calificó directamente a las fotomultas como negocio para los contratistas, en el que no se le dio la importancia debida a las campañas pedagógica en las que debe primar la prevención.

La implementación de las fotomultas es un asunto que ha sido abordado también desde el control político, manifestado a través de los medios de comunicación con argumentos como los de la existencia de un mayor ingreso para el contratista operador que para los entes estatales; es decir, un claro desequilibrio porcentual, frente a lo cual varios concejales del Municipio de Medellín se manifestaron en octubre de 2016, hecho que fue registrado en el periódico *El Colombiano* (Álvarez, 2016).

La idea de negocio ventajoso para el particular tejido alrededor de las llamadas fotomultas se encuentra tan generalizada, que incluso desde el Congreso de la República se ha tramitado un proyecto de Ley para reglamentarlas y, en consecuencia, aminorar los beneficios, sobre todo los económicos, obtenidos por los contratistas (Revista Motor, 2017).

En el caso de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, es necesario que se identifiquen estrategias que permitan la adecuada gestión del capital

reputacional, entendiendo este como el producto de lo que los diferentes públicos ven, escuchan, experimentan o aprenden sobre una empresa, partiendo de la percepción histórica que se tiene de la actividad hasta llegar a la actual. En este caso, de las relacionadas con una actividad sancionatoria como es la de las fotomultas.

En este orden de ideas, el problema básico que se pretende abordar en el presente trabajo de investigación es el de la percepción negativa que tienen los grupos de interés sobre las empresas que tercerizan servicios del Estado; más específicamente, de las que apoyan su gestión sancionatoria en materia contravencional de tránsito, e identificar en las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) una opción que permita no solo cambiar tal percepción, sino lograr una vinculación que impulse la sustentabilidad empresarial, a través del fortalecimiento del capital reputacional, que impacte incluso en la aceptación de la norma.

En otras palabras, conocer si por medio de la ejecución de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) puede gestionarse el activo reputacional de las empresas tercerizadoras del Estado que prestan servicios relacionados con su actividad sancionatoria en materia contravencional de tránsito, ya que se hace obligatorio un cambio al respecto, para mejorar las actitudes y expectativas frente a la deteriorada imagen que hoy tienen dichas empresas. Es imperativo transformar el vínculo emocional que se tiene con los grupos de interés, lo cual se traduce en confianza y credibilidad en estas empresas y finalmente, en la sustentabilidad de las mismas. Una buena reputación facilita el encuentro y la negociación con clientes y proveedores, así como la atracción y retención del talento (Ritter, 2013).

En este trabajo se considera que las prácticas de RSE son una opción para impactar positivamente el capital reputacional de estas empresas, por cuanto en

su mayoría obedecen a acciones que benefician su macroentorno, es decir, que ofrecen alternativas de progreso y sostenibilidad para la comunidad, convirtiéndose en una fuente directa de relacionamiento con los ciudadanos, cuyo resultado final se traduce en aceptación y buena imagen.

Con base en lo anterior, es pertinente formular la pregunta que se presenta a continuación, sobre la posible relación entre la implementación de prácticas de RSE y la eventual mejora de la percepción y la reputación de estas empresas.

2.2. Preguntas de investigación

¿La ejecución de prácticas de responsabilidad social empresarial puede mejorar la percepción sobre las empresas tercerizadoras de servicios del Estado que apoyan su gestión sancionatoria en materia contravencional de tránsito, y generar así beneficios en el capital reputacional de la empresa?

Dicho de otro modo: ¿La ejecución estructurada de prácticas de responsabilidad social empresarial de qué forma puede generar beneficios en el capital reputacional de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado que apoyan su gestión sancionatoria en materia contravencional de tránsito, y generar así mejores resultados en sus actividades, incluyendo aquellas asociadas a la gestión sancionatoria?

2.3. Justificación

Sobre la privatización o transferencia de bienes y servicios en cabeza del sector público a los privados se ha tejido una serie de prejuicios, que no han permitido identificar de fondo el aporte al desarrollo social que en la mayoría de los casos proporciona este modelo. Si bien es cierto que han existido modelos de operación

de particulares de bienes o servicios antes a cargo del Estado que han fracasado, también lo es que cada modelo debe someterse a una evaluación individual en la que se identifique su aporte específico.

En cuanto a los entes municipales encargados de la prestación de los servicios de registro y control de tránsito y transporte, según P. P. Arango (comunicación personal, 6 de octubre, 2017), estos presentaban inoperatividad, largos tiempos de espera, congestión y hasta corrupción, y muchos ciudadanos fueron de alguna manera testigos de esta situación. Para J. P. Ramírez (comunicación personal, 3 de noviembre, 2017), por su parte, la participación de privados en la prestación de servicios o en el apoyo de funciones asociadas a estos registros obedeciera a la ineficiencia del Estado en esta materia.

En los registros de tránsito y transporte cobra especial relevancia el registro de las infracciones a las normas de tránsito, en el que los particulares han entrado a desempeñar funciones fundamentales de apoyo tecnológico y logístico. Entre tanto, la ejecución del proceso, cuyo resultado final es la sanción, continúa a cargo del Estado. Este apoyo tecnológico, conocido como fotodetección o detección electrónica de infracciones, ha permitido capturar con mayor efectividad las violaciones a la norma de tránsito. Esto se ha traducido en un mayor volumen de sanciones con respecto a los años anteriores, cuando los comparendos estaban a cargo de agentes de tránsito, quienes en calidad de autoridad los elaboraban directamente en el lugar de ocurrencia de la infracción. Esta nueva posibilidad ha traído consigo una avalancha de sancionados en las ciudades en las que se ha implementado, que han generado fuertes controversias, en muchos casos, originadas por el rechazo hacia la privatización en general; y en otros casos, en la dificultad de aceptar la sanción pecuniaria que conlleva la captura de la infracción.

De esta forma, se identifica que, más allá de los beneficios que dicha actividad pueda reportarle a la ciudad en la que se implemente, cada individuo se concentra

en hacer un análisis de los perjuicios que este sistema representa para su patrimonio, dejando de lado los intereses colectivos y de bienestar común involucrados. Lo anterior conduce a que al privado se le haya adjudicado una connotación negativa que impide que se cree una vinculación real con el ciudadano, para que sus cifras tanto a nivel empresarial como a nivel gubernamental derivadas del ejercicio de la autoridad sean positivas; es decir, de lograrse una mayor aceptación del modelo, podría obtenerse la sustentabilidad de la empresa y una mayor efectividad en la actividad preventiva y sancionatoria que, en últimas, es la que de fondo le interesa al Estado y, por lo tanto, le debería interesar a la ciudadanía.

Es así como se hace necesario identificar un mecanismo que permita establecer un vínculo entre estas empresas y el ciudadano, de modo que puedan mejorar las actitudes y expectativas del ciudadano frente a las empresas y, en consecuencia, los resultados de estas. Considerando que las prácticas de responsabilidad social empresarial les permiten a las compañías ser vistas y percibidas como generadoras de valor y como promotoras del bien común (Martínez, 2005), se quiso conocer si algunos de los públicos de interés de estas empresas tercerizadoras o privatizadoras (expertos relacionados y ciudadanos sancionados), reconocen en ellas una forma de mejorar o de aportarle positivamente a su capital reputacional.

Lo anterior permitiría formular recomendaciones en ese sentido a las susodichas empresas, en procura de mejorar su nivel de aceptación y, en consecuencia, sus resultados, que, en últimas, tienen un impacto para la comunidad y para la autoridad.

De esa forma, se considera pertinente identificar, desde los mismos interesados, los aportes y conceptos que estos tienen sobre las prácticas de RSE, de modo que se incremente la probabilidad de éxito en su aplicación y en la mejora de la

percepción e imagen de las empresas que contratan con el Estado; es decir, de su capital reputacional.

Según Aguilera y Puerto (2012):

La responsabilidad social empresarial actúa como un agente clave que impulsa el crecimiento de la empresa. El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores; la responsabilidad social empresarial es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera. En este contexto, la responsabilidad social empresarial activa el crecimiento de la empresa, debido a que mejora ostensiblemente la reputación y la credibilidad, y con ello logra el reconocimiento ante sus grupos de interés (*stakeholder*), especialmente cuando el compromiso con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido como reflexivo, ético y espontáneo. (s. p.).

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Responsabilidad social empresarial – RSE

3.1.1. *Reseña histórica*

El concepto de responsabilidad social empresarial puede considerarse reciente, pues, como lo indica Del Gesso (2016), el origen del concepto de RSE se remonta a los años 50 del siglo veinte, cuando en el mundo se evidenció el surgimiento de una nueva visión respecto a la responsabilidad de las empresas, en la que esta pasaba de ser netamente económica a involucrar la óptica social. Para los años 60 esta concepción comenzó a arraigarse, encontrando un enfoque filantrópico en el

que, sin obedecer a estrategia alguna, predominaban las donaciones. Fue en los 80 cuando la RSE adquirió características estratégicas, al integrar a la empresa conceptos como la dimensión ética, social y medioambiental.

Según Ibarra (2014), en Colombia los primeros antecedentes de la RSE datan de comienzos del siglo veinte, con el surgimiento y conformación de las principales agremiaciones comerciales del país, tales como la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI), e incluso con la participación de la Iglesia católica y de los sindicatos como actores sociales relevantes. Para 1954, se crean las cajas de compensación y el subsidio familiar con aportes voluntarios de las empresas, iniciativa que en 1957 se tornó obligatoria. Para la década comprendida entre los años de 1960 y 1970 creció la participación de las empresas, mediante la creación de fundaciones sociales; en especial, debido a la creación de estímulos tributarios consistentes en la deducción de impuestos a partir de donaciones. En este período surgieron las fundaciones Carvajal, Corona, FES y Mario Santo Domingo, auspiciadas por las respectivas empresas. Para 1987, cuando las empresas comenzaron a incluir en sus informes un “balance social” presentado según la metodología propuesta por la OIT y la ANDI, comenzó a hablarse entonces, de manera específica, de responsabilidad social empresarial (RSE).

La RSE se institucionalizó cuatro años más tarde, en la Constitución de 1991, con la introducción del concepto de estado social de derecho y de los principios de solidaridad y justicia social, lo cual implicaba responsabilidades sociales para la empresa y la propiedad, bajo la premisa de la prevalencia del interés general sobre el particular. Para 1993, catorce organizaciones gremiales se agrupan en el Consejo Gremial Nacional, con el propósito de fortalecer la función social de los gremios, y surgen el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES) y el capítulo colombiano del Consejo Empresarial Mundial

para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). En el 2002, el Organismo Nacional de Normalización (ICONTEC) inicia la creación del documento de normalización de la Responsabilidad Social en Colombia. En 2004, se crea el Comité Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (CCRSE), el cual crea una guía de RSE, que le aporta a la gestión empresarial, a la construcción de estrategia de negocio, a la evaluación del desempeño de la organización en su gestión social y a la mejorara de la competitividad. Para mediados de 2008 el Comité Técnico Colombiano 180 del Icontec crea la Guía Técnica Colombiana (GTC) 180 de Responsabilidad Social, documento que proporciona directrices para establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión y que propende por involucrar a las partes interesadas o *stakeholders* en un desempeño socialmente responsable.

Adicionalmente, se cuenta con las políticas definidas por el Global Compact, programa de la ONU suscrito desde el año 2000, el cual básicamente es un instrumento mediante el que las empresas se comprometen de forma voluntaria a alinear sus estrategias con la implementación de diez principios contenidos en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. EL Global Compact funciona más como una red empresarial de certificación que de norma legal, en el que mediante la presentación de un informe o reporte anual se describen las acciones ejecutadas en relación con el Pacto Mundial (Ibarra, 2014).

3.1.2. Definición

Sobre la responsabilidad social empresarial puede encontrarse una pluralidad de nociones, de acuerdo con el enfoque desde el cual se aborde. Considerando los elementos que incluye, y su actualidad, se resalta la siguiente definición, contenida en una publicación realizada por Cajiga (2010), en la cual se plantean una serie de

beneficios que cubren los frentes de rentabilidad económica, mejora del bienestar social y preservación del medio ambiente, equilibradamente:

Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (pág. 4).

De esa forma, en el artículo ya citado, Ibarra (2014) indica:

Para el enfoque clásico, la responsabilidad de la empresa está en aumentar las utilidades de los propietarios; desde el enfoque estratégico, las obligaciones de la empresa no se limitan a los accionistas, sino que comprenden a un grupo más amplio, los stakeholders; según el enfoque del contrato social, la RSE es un pacto justo entre las instituciones y la sociedad, y la empresa como parte de la sociedad necesita contribuir al bienestar de esta; desde el enfoque virtuoso, la empresa es una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad. El enfoque del triple button line señala que la RSE es la búsqueda de un triple beneficio: rentabilidad económica, mejora del bienestar social y preservación del medio ambiente. Para el Global Compact, la RSE se basa en diez principios agrupados en cuatro áreas: derechos humanos, laborales, medio ambiente y lucha anticorrupción. (pág. 53).

De otro lado, Aguilera y Puerto (2012) plantean lo siguiente:

Bateman y Snell (2005) clasifican la Responsabilidad Social en cuatro dimensiones: la responsabilidad económica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y la responsabilidad voluntaria. La responsabilidad económica consiste en producir bienes y servicios que la sociedad desea a

un precio que perpetué los negocios y satisfaga sus obligaciones hacia los inversionistas; ésta es la prioridad de las organizaciones, puesto que va ligada con su subsistencia. La responsabilidad legal implica obedecer las leyes locales, nacionales e internacionales; este aspecto da credibilidad ante los inversionistas, proveedores y clientes, aunque en muchas ocasiones se presenta dualidad en el cumplimiento de las mismas. La responsabilidad ética es el cumplimiento de otras expectativas sociales no consignadas en la ley, relacionadas con lineamientos de conducta definidos, que impiden que los integrantes de la organización tomen decisiones fuera de los marcos establecidos. La responsabilidad voluntaria son comportamientos adicionales y actividades que la sociedad considera deseables y que dictan los valores de las empresas. Aquí lo que se busca es otro tipo de trascendencia, directamente relacionada con valores personales o grupales. (s. p.).

Además del triple beneficio (económico, social y ambiental) que las prácticas de RSE les reportan a las empresas, es importante destacar que se trata de un ejercicio voluntario de estas, puesto que a la fecha no existe ninguna normatividad que haga obligatorio o exigible su cumplimiento. Dichas prácticas deben ser integradas a la estrategia organizacional, para que hagan parte de la planificación y sean ejecutadas de forma sistémica, y deben considerar los intereses del público relacionado con la actividad de la empresa; es decir, a sus stakeholders, para que sus resultados puedan ser visibles.

En la definición y ejecución de los planes de RSE es fundamental incluir los grupos de interés, o *stakeholders*, ya que tanto a nivel interno como externo en las actuaciones de la empresa se identifican personas relevantes, que reciben directamente el impacto, positivo o negativo, de las acciones de la empresa. Por esta razón, los objetivos de la RSE incluyen compensar los efectos negativos de la

actuación de la compañía y ofrecerles ventajas competitivas tangibles e intangibles que representen beneficios para los grupos de interés.

Según Fernández (2015), como grupos de interés, o *stakeholders*, que forman parte del núcleo de la estrategia de las empresas, se pueden identificar los siguientes: socios, accionistas e inversores; empleados; directivos; clientes; competidores; proveedores; comunidades locales y administración pública.

No deben confundirse conceptos como beneficencia, patrocinio y filantropía con el de 'responsabilidad social empresarial', ya que este último, más allá de hacer una contribución valiosa a la sociedad, se ubica en el contexto de la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo, enmarcado en el concepto de ventaja competitiva (Olano, 2014). Estos enfoques no se excluyen entre sí; pero de no identificarse el tipo de acciones que se adelantan o no tenerlo completamente claro, es posible que las empresas no obtengan los resultados deseados.

3.2. Reputación

En la literatura puede encontrarse una amplia diversidad de conceptos que apuntan a definir la reputación empresarial, en los cuales existe un tipo de consenso sobre su significado. Según indica Martín de Castro (2008), en estos se identifican como coincidentes elementos que permiten considerar que la reputación constituye una valoración subjetiva generalizada sobre la fiabilidad y la seguridad de las empresas, y afirma que Charles Fombrun, director del Reputation Institute de Estados Unidos, y Van Riel, a partir de los elementos identificados definen la reputación como: "Una representación colectiva de acciones y resultados pasados de la empresa que describen la habilidad de la misma para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder" (pág. 28).

Martín de Castro (2008) indica además que en el citado texto dichos autores identificaron las siguientes señales, como producto de la información acumulada que los diferentes grupos de poder tienen sobre una empresa:

- De mercado, relacionadas con el resultado en el mercado, la política de dividendos, etc.
- Contables, relacionados con la rentabilidad y el riesgo.
- Institucionales, referidas a la propiedad institucional, la responsabilidad social, la visibilidad en los medios, el tamaño empresarial, etc.
- Estratégicas, sobre diferenciación y diversificación” (pág. 28).

Considerando que los desarrollos teóricos sobre la reputación se han dado en los últimos años, es decir, son recientes, algunos autores como Orozco-Toro y Ferré-Paviahan (2017) precisan que se trata de un ejercicio aún en desarrollo, y afirman:

Aunque es posible que anteriormente no se diera a la RC –Reputación Corporativa– el valor que tiene, hoy los intangibles, activos que producen beneficios a la empresa, adquieren una gran importancia debido a que “la marca es la visible punta del iceberg [...] pero la reputación permanece escondida al acecho bajo la superficie” (Hannington, 2006, p. 37). Y no solo cobra importancia la RC por haberse convertido en un valor fundamental en la gestión de los intangibles (Pérez Serrano, 2010), sino por los vínculos que tiene con la identidad, la imagen, la marca, inclusive por ser considerada como “el eslabón perdido entre los negocios y la ética [La traducción es nuestra]” (Jackson, 2004, p. 86). (pág. 480).

En el anterior concepto aparece la idea de la reputación como bien o recurso intangible, considerado incluso como uno de los bienes de mayor relevancia para los directivos de las organizaciones.

Ritter (2013) se refirió así a la reputación:

En el mundo de las empresas los intangibles como el capital social, la investigación y el desarrollo, la calidad del management, las marcas, el marketing y la reputación, entre otros, son activos fundamentales que por sus características no figuran en sus estados contables. Sin embargo, son de enorme significado en el desempeño y la competitividad porque generan expectativas sobre beneficios económicos sin implicar derecho legal alguno. Por otra parte, los intangibles son producto de las habilidades, los conocimientos, la experiencia, la capacidad innovadora y de gestión para generar ganancias futuras, aspecto disparador del valor de una empresa cuando ésta tiene éxito, aumentando la brecha entre su capitalización (valor) de mercado y su patrimonio neto (valor contable). (pág. 93).

Dentro del concepto de reputación se considera fundamental la integración ineludible con los *stakeholders*, pues esta surge a partir del reconocimiento que ellos hacen de una empresa.

En ese sentido, Villafañe (2017) expresa:

Desde mi punto de vista conceptualizar la reputación corporativa exige una visión integradora del fenómeno reputacional porque la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar, una dimensión axiológica en la que se encierren los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora a la que me refiero. Para Charles Fombrun, de la Stern School of Business de New York, la reputación está asociada siempre a sus stakeholders: es la

consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus stakeholders o, también, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía. (s. p.).

El diálogo permanente con los stakeholders, necesario para consolidar la reputación, exige ejecutar acciones que satisfagan sus demandas. En ese marco se ubican precisamente las prácticas de responsabilidad social (RS) empresarial.

Castilla, Sánchez, Gallardo y Ruiz (2015) hacen referencia en los siguientes términos a la relación entre reputación y *stakeholders*:

Si analizamos las variables con las que se vincula la reputación corporativa, evidenciamos la clara relación entre aquella y la RS. Así, el trabajo de Park, Lee y Kim (2014) expone la relación entre 4 categorías de iniciativas de RS y la reputación. Los resultados señalan que las iniciativas de tipo económico y legal de RS tienen un efecto positivo directo en la reputación, mientras que las iniciativas éticas no lo presentan. Por otro lado, no se puede olvidar la repercusión sobre los grupos de interés y, en este sentido, Tischer y Hildebrandt (2014) señalan que la reputación es uno de los activos más valorados y causa una multitud de impactos favorables en los diferentes stakeholders. En la línea de las aportaciones anteriores, considerando la reputación corporativa como un concepto multistakeholder y analizando la relación con la RS, hemos de señalar el trabajo de Baldarelli y Gigli (2014), quienes exploran la reputación bajo una perspectiva socialmente responsable y llegando a la conclusión de que los instrumentos utilizados para medir y gestionar la reputación tienen mucho que ver con los elementos configuradores de la RS. Según señalan estos autores, la literatura académica no aclara la relación existente entre la RS y la reputación corporativa, aunque sí se pueden marcar 2 corrientes diferenciadas. Por un lado, la corriente que señala que la reputación es un

antecedente de la RS, y la segunda, la que entiende la RS como una parte inherente a la reputación. (pág. 156).

Por último, es importante mencionar que también se ha relacionado la reputación con el nacimiento de una nueva concepción empresarial referida al rol que la empresa debería desempeñar en la sociedad, lo que es y lo que debería ser, caracterizada por dos ideas básicas: la ética y la sostenibilidad. Esto cual amplía la base axiológica de las empresas e implica obtener un excelente retorno económico de manera sostenible, dándole así una visión ética a los negocios.

Al respecto se ha referido así Villafañe (2006):

Según Gilles Lipovetsky se ha producido una ‘inversión ideológica’ cuando afirma que el respeto a los principios morales y éticos se ha convertido en una *conditio sine qua non* para el éxito a largo plazo en los negocios. (...) La segunda idea que mejor representa el cambio de mentalidad empresarial operado en los últimos años es la sostenibilidad. Este concepto identificado con la nueva exigencia para las empresas de efectuar un triple balance de su actividad –económico, social y medioambiental—se asocia, y muchas veces sustituye, al concepto de responsabilidad corporativa tal como lo define la AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) quien entiende la sostenibilidad como ‘el compromiso con el modelo de desarrollo sostenible, el cual se puede alcanzar por medio de la responsabilidad social corporativa. (pág. 4).

3.3. Actividad sancionatoria del Estado en materia contravencional de tránsito

El Estado ha sido dotado de prerrogativas y facultades especiales para lograr el adecuado ejercicio y garantía de sus fines y cometidos esenciales. No tendría

sentido que para conseguir el bien común la Administración contara con la facultad de imponer una obligación o regular una conducta, sin tener la posibilidad de imponer sanciones frente a su incumplimiento. Por ello a la Administración le ha sido reconocida una potestad sancionadora, conocida como *ius puniendi*, que según Suárez, Mejía y Restrepo (2014), se desarrolla y materializa a través de procedimientos administrativos sancionatorios, sujetos al cumplimiento de normas precisas.

En ese sentido se ha pronunciado la Corte Constitucional:

El poder del Estado se traduce en una serie de atribuciones, facultades o competencias que se radican en cada una de las ramas del poder y que se materializan en la existencia de distintas funciones, que constituyen el instrumento para el cumplimiento de los cometidos estatales. (Sentencia C-853/2005). (s. p.).

Precisa la misma corte:

Potestad ésta, que no sólo es ejercida por los jueces, sino por diversos funcionarios de la administración, que, para lograr el cumplimiento de las funciones que les han sido asignadas, deban hacer uso de éste, para garantizar el adecuado funcionamiento del aparato estatal. (Sentencia C-160/1998). (s. p.).

La potestad sancionatoria del Estado se manifiesta de diversas formas y modalidades jurídicas; no contempla solo la ejercida por la autoridad penal, pues se remite también a las autoridades administrativas para posibilitar el logro de diferentes finalidades relacionadas con el interés general y con el adecuado funcionamiento del aparato estatal. Es el caso del poder sancionatorio contravencional o policivo, del disciplinario y del correccional, entre otros.

En ese orden de ideas, autores como Ramírez (2007) han dicho:

La potestad que ostenta el Estado para imponer sanciones por la infracción del ordenamiento legal es una, pero ella se encuentra expresada de formas diversas. Esta univocidad del poder sancionador del Estado ha sido reconocida por la Corte Constitucional en distintas ocasiones cuando sostiene que si bien la doctrina sobre la materia ha reconocido que la aplicación de los principios y reglas del derecho penal delictivo al derecho administrativo sancionador, y entre ellos, al derecho disciplinario, tiene como fundamento la homogeneización o unidad punitiva exigible en tratándose del ejercicio del ius puniendi; de igual manera se ha admitido la existencia de una singularidad en cada uno de sus procedimientos (penal, correccional, contravencional o disciplinario), en respuesta a la naturaleza de los ilícitos y de sus sanciones, así como a la mayor intervención de las sanciones administrativas sobre las penales en el ordenamiento jurídico. Por último, la Corte ha anotado que cada una de las vertientes en que se representa el poder del Estado para sancionar y que integran el concepto de ius puniendi del Estado no se encuentran en posición de jerarquía entre ellas, sino, por el contrario, ellas están en igualdad de condiciones entre sí. En este sentido, el propio intérprete del texto constitucional ha afirmado: “Dentro de las manifestaciones del poder sancionatorio en el Estado Social de Derecho, aparece la potestad sancionadora en materia administrativa al lado de la potestad sancionadora en materia penal” (pág. 300).

Específicamente en materia contravencional, y con el fin de proteger la integridad y la vida de los ciudadanos, dado el riesgo que implica la circulación en las vías públicas, el Estado ha creado una serie de regulaciones, relativas al comportamiento o a conductas debidas como actores de la vía, en calidad de conductores, pasajeros, peatones, ciclistas, motociclistas, etc.; adicionalmente, ha regulado las sanciones por infracción a esas conductas debidas, al igual que el procedimiento para aplicar esas sanciones, conocidas en conjunto como normas contravencionales de tránsito.

La Corte Constitucional (1996) señala en su Sentencia T-258/1996:

El tránsito automotriz está rodeado de riesgos. No en vano se ha establecido que la conducción de vehículos constituye una actividad de peligro. Asimismo, los accidentes de tránsito representan una causa importante de mortalidad y de daños en las sociedades modernas. Por consiguiente, el Estado tiene la obligación de regular la circulación por las carreteras, de manera tal que se pueda garantizar, en la medida de lo posible, un tránsito libre de peligros, que no genere riesgos para la vida e integridad de las personas. Con este propósito, se han expedido normas e instituido autoridades encargadas de su ejecución. (s. p.).

Los procedimientos sancionatorios de tránsito se encuentran contenidos en las siguientes normas: Ley 769 de 2002 (Código Nacional de Tránsito), artículos 7, 122-133, 135-137, 142-152 y 158; Ley 1383 de 2010, artículos 20, 21, 22 y 24-26; Decreto Ley 19 de 2012, artículos 205 y 206; y Ley 1548 de 2012, en su totalidad. En ellas está contenida la regulación sobre el procedimiento de identificación de la comisión de infracciones a las normas de tránsito. Dicha identificación especifica básicamente dos posibilidades: la primera, a través de la presencia de una autoridad de tránsito, quien inmediatamente le impone al presunto infractor una orden de comparendo para que se presente ante la autoridad y ejerza su derecho de defensa o acepte la comisión de la infracción; y la segunda, mediante pruebas que permitan identificar la conducta violatoria, las cuales pueden ser obtenidas por un particular a través de medios electrónicos.

Este último caso se refiere específicamente a las conocidas como fotomultas o fotodetecciones, sistema que consiste en la captura, ya sea por medio de imágenes, videos de cámaras o tecnología especializada, de evidencia que permite identificar la infracción a una conducta de tránsito ordenada por la Ley, y que implica, una forma específica para enterar de su existencia al ciudadano y en consecuencia, de acceso al ejercicio del derecho de defensa.

Zamudio (2017) se refirió específicamente a esto en su investigación denominada “El proceso contravencional administrativo de tránsito ¿ineficacia administrativa y/o problemática social?”, en la cual aborda las dificultades de los ciudadanos para ejercer adecuadamente su derecho de defensa en tales procesos y los cambios que él considera que deben hacerse en la norma, para evitar que por medio de “fotomultas” se violen los derechos de estos.

3.4. Contratación estatal

En Colombia, las funciones de la administración pública eran identificadas con el concepto de servicio público, orientado a la satisfacción de las necesidades públicas y a las de interés general, y para el Estado era obligatorio prestar dichos servicios.

En el Decreto 150 de 1976 pueden encontrarse antecedentes normativos de contratación relevantes. Dicho decreto unificó la regulación aplicable a los contratos celebrados entre la Nación y los establecimientos públicos, y contemplaba procedimientos tales como la licitación y la contratación directa. En 1983 se expidió el Decreto 222, que incluyó la figura de cláusulas exorbitantes, procedimientos de licitación, registro de proponentes y tipificación de algunos contratos como los de obra pública, consultoría, suministro, compraventa y servicios; sin embargo, en estas normas se identificaron falencias tales como la excesiva reglamentación, la desnaturalización del contrato y las múltiples instancias de control (Castro, García, y Martínez, 2010).

El camino para que los particulares desempeñaran muchas de esas funciones, hasta ese entonces ejecutadas por el Estado, se fue consolidando durante la presidencia de Virgilio Barco (1986-1990). A continuación en el gobierno de César Gaviria (1990-1994), dicho camino se fue fortalecido, dando lugar así a la posterior

promulgación de la Ley 80 de 1993, norma denominada Régimen de Contratación Administrativa, que regula la celebración de contratos de las entidades del Estado, principalmente con particulares, y que normaliza la participación de estos en sus actividades.

Como indican Castro et al., los conceptos desarrollados permiten que el Estado se sirva

De los particulares para satisfacer necesidades públicas, y se limitan (en) a autorizar, regular e incluso adjudicar numerosas actividades en las cuales el interés público es fundamental, tales como las obras públicas, los servicios públicos, el urbanismo, las telecomunicaciones, el medio ambiente o el consumo. (pág. 35).

A 2017 se habían expedido otra serie de normas, como la Ley 1150 de 2007, el Decreto 066 de 2008, el Decreto 2474 de 2008, el Decreto 1170 también de 2008, la Ley 1474 de 2011, el Decreto 734 de 2012 y el Decreto 1510 de 2013. Dichas normas, que le han introducido reformas al Régimen inicialmente definido, lo que al fin y al cabo hacen es ajustar la norma frente a las condiciones económicas imperantes, para promover la participación de terceros privados en los procesos y propender de esa forma por el cumplimiento de los fines del Estado, como son la continua y efectiva prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los colombianos, sin menoscabar su función primordial de ejercicio de autoridad.

Los contratos estatales son, pues, actos jurídicos generadores de obligaciones, regulados principalmente por normas de derecho público, entre los que se encuentran los siguientes: obra, consultoría, prestación de servicios, concesión, encargos fiduciarios y de fiducia pública, entre otros.

Una de las formas de contratación contenidas en estas normas es el contrato de concesión. Este tipo de contrato permite la prestación, operación, explotación, organización y gestión, total o parcial, de un producto, marca o servicio, por cuenta y riesgo de los particulares contratistas y bajo la vigilancia y control de la entidad contratante. Esto a cambio de una remuneración que puede consistir en derechos, tarifas, tasas o valoración, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual y, en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden (numeral 4, artículo 32, Ley 80 de 1993), y donde las inversiones y la cobertura de los costos asociados al servicio se radican generalmente en cabeza de los privados.

Por lo anterior, este modelo es el que con mayor frecuencia se utiliza para vincular privados en la prestación de servicios asociados a la gestión sancionatoria del Estado en materia contravencional de tránsito, pues la inversión necesaria para la tecnificación y operación del mismo imposibilitarían que el Estado accediera a tecnologías y sistemas como los utilizados para la detección electrónica de infracciones o fotomultas. Tal imposibilidad condenaría esta actividad fiscalizadora a la continuidad de procesos manuales, que proporcionan menor eficacia y, en consecuencia, evidenciaría menor institucionalidad y presencia del Estado en lo que se refiere al ejercicio de autoridad para la garantía de la vida y la integridad de las personas en la vía pública.

4. METODOLOGÍA

Para desarrollar el presente trabajo se combinó una metodología de modalidad cualitativa con una de modalidad cuantitativa. En ambos casos, con corte transversal; es decir, en lo que a temporalidad se refiere, aplicadas en un único momento, ya que la información fue recolectada una sola vez entre los meses de octubre y noviembre del año 2017.

La presente investigación tuvo un alcance exploratorio, ya que a través de ella se pretendió obtener datos suministrados de informantes directos, y comparar resultados, sin que se pretendiera probar u objetar alguna hipótesis, ni realizar un análisis causal o explicativo de la información obtenida.

4.1. Diseño de la investigación cualitativa

Se construyó una entrevista de preguntas abiertas, por medio de la cual se pretendía tener un entendimiento profundo de la calificación reputacional de las empresas que contratan con el Estado, particularmente en temas relacionados con la aplicación de sanciones en materia contravencional de tránsito, y los posibles beneficios de las prácticas de RSE sobre su reputación.

Para la satisfacción de los tres primeros objetivos específicos se diseñó un instrumento guía para realizar una entrevista, el cual incluyó la posibilidad de que los informantes hicieran aportes libres y formular contrapreguntas.

La entrevista se dirigió a expertos relacionados con empresas tercerizadoras de servicios del Estado, asociadas a la gestión sancionatoria del mismo en calidad de contratistas y contratantes, y empresas del sector como las de *renting*, transporte público de carga, de pasajeros y aseguradoras.

Dada la actividad de los contratantes —entes gubernamentales, y contratistas—, que son directamente las empresas tercerizadoras, su relación con el objeto de investigación es directa, y de ahí la importancia de obtener para este trabajo el concepto de sus directivas.

Para este trabajo la importancia del concepto de las personas relacionadas con empresas de transporte público de pasajeros o de carga radica en la vinculación, a

tales empresas, de una elevada cantidad de conductores, que a diario circulan por las vías del país y que, por su actividad, se encuentran expuestas a sanciones por violación a las normas de tránsito; es decir, al tratarse de un medio en el que es muy común la comisión de infracciones, pueden tener un conocimiento en detalle de la actividad y la reputación de las empresas tercerizadoras del Estado.

En el mismo sentido, para este trabajo la importancia del concepto que proporcionan los directivos de las empresas de *renting* o de las aseguradoras, como lo es Suramericana, se encuentra en la cantidad de conductores que cuentan entre sus clientes, quienes son impactados por la fiscalización electrónica o fotodetección de infracciones a las normas de tránsito y, en consecuencia, su labor les ha permitido tener conocimiento sobre la actividad de las empresas tercerizadoras y la imagen que se tiene sobre ellas.

De ese modo, en total se seleccionaron y contactaron doce expertos que se detallan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Expertos seleccionados

Informante	Cargo actual
Santiago Montoya	Secretario de Movilidad y Tránsito, Municipio de Sabaneta.
Martín Caicedo Aguirre	Gerente T.M.B. Ltda., concesión de los registros de la Secretaría de Tránsito y Transporte, Municipio de Bello.
Mauricio Andrés Bedoya	Gerente Consorcio Setti, concesión de los registros de la Secretaría de Tránsito y Transporte, Municipio de Itagüí.
Martín Gaviria	Gerente Rentaturex, empresa de transporte turístico de pasajeros.

Informante	Cargo actual
Claudia Espinosa Henao	Jefe de Trámites de Renting Colombia, filial del Grupo Bancolombia.
Sergio Montoya	Gerente de Operación Logística de Transportempo, filial del Grupo Bancolombia que gestiona transporte de carga.
Pedro Pablo Arango	Contratista encargado de realizar los trámites de Saferbo y Botero Soto, empresas de transporte de carga.
Carlos Alberto Márquez	Gerente Consorcio ITS, concesión de los registros de la Secretaría de Movilidad de Medellín.
Giovanny Sierra	Gerente de la Alianza MEI UT, empresa administradora y operadora de servicio de transporte público colectivo de pasajeros en la Cuenca 4 del Valle de Aburrá.
Alexander Castañeda	Coordinador Operativo de la Unión Temporal Setsa, empresa concesionaria de los servicios de tránsito de la Secretaría de Movilidad del Municipio de Sabaneta.
Fabián Alfonso Jiménez	Director de Servicios de Autosura, Suramericana de Seguros.
Juan Pablo Ramírez	Vicepresidente de Investigación y Desarrollo de la empresa Quipux, empresa tercerizadora relacionada con tránsito y transporte y con modelos de innovación y operación asociados a la imposición de comparendos y al proceso de gestión sancionatoria del Estado.

Para responder al objetivo específico número uno, fueron definidos los siguientes interrogantes:

1. Según su amplia trayectoria, quisiéramos conocer su opinión sobre la percepción que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo.
Pregunta de apoyo: ¿Cree usted que los distintos públicos relacionados tienen una opinión positiva, negativa, y en qué se apoya dicha opinión?
2. A su juicio, ¿las prácticas de RSE generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de una empresa?
¿Sí o no y por qué?
3. En caso afirmativo, ¿cuáles serían los posibles beneficios que las prácticas de RSE pudieran tener en la percepción que de las empresas en cuestión tiene su público de interés?

Para dar cuenta del segundo objetivo, se determinaron las siguientes preguntas:

4. En su experiencia, ¿ha tenido o no ha tenido conocimiento de la ejecución de prácticas de RSE de estas empresas?
5. En caso afirmativo, ¿qué consecuencias observó sobre el capital reputacional de las mismas?

Con respecto al tercer objetivo, se plantearon los siguientes cuestionamientos:

6. En su criterio, ¿cuáles podrían ser las prácticas de responsabilidad social que podrían tener mayor impacto reputacional para estas empresas?
7. ¿Tiene consideraciones adicionales, relacionadas con el asunto, que desee agregar a esta entrevista?

4.2. Diseño de la investigación cuantitativa

En la modalidad cuantitativa, mediante un cuestionario de preguntas cerradas de selección múltiple, se buscó identificar y cuantificar el grado de ocurrencia de las situaciones que se reconocieron como posibles, relacionadas con el asunto en cuestión.

Para satisfacer los objetivos específicos 4, 5 y 6 se diseñó un cuestionario cerrado, en el que se usó principalmente la metodología de selección múltiple, para obtener información sobre la valoración que los ciudadanos que han sido objeto de sanciones por infracciones a las normas de tránsito hacen sobre la actividad desempeñada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, específicamente de aquellas que apoyan la actividad sancionatoria del mismo.

En total se obtuvieron respuestas de cien ciudadanos elegidos al azar, que habían sido impactados por la aplicación de una sanción por contravención a las normas de tránsito identificadas a través del sistema de foomultas y que estaban adelantando los respectivos trámites asociados a dichas infracciones. Las entrevistas tuvieron lugar en la sede 4 de las oficinas de tránsito, de los municipios ubicados en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Los interrogantes definidos para responder al objetivo número cuatro fueron los siguientes:

1. ¿Qué opinión o percepción tiene sobre las empresas particulares que apoyan el proceso de imposición de sanciones de tránsito?
 - Positiva.
 - Negativa.
 - Ninguna.

2. Si su opinión es negativa, por favor señale en la siguiente lista los dos motivos principales:
 - Ganan más dinero que el Estado contratante.
 - Poseen intereses netamente monetarios.
 - No generan ningún beneficio social.
 - El Estado no ejerce control sobre ellas, lo que les da amplias facultades.
 - En general no se está de acuerdo con la participación de terceros en actividades del Estado.

Las opciones ofrecidas en esta pregunta del cuestionario corresponden a los diferentes motivos de desacreditación de las empresas tercerizadoras que apoyan la gestión sancionatoria del Estado. Estos motivos fueron identificados en los medios noticiosos mencionados en el planteamiento del problema de este trabajo y, por lo tanto, fueron elegidos como las posibilidades de selección para el ciudadano, con el fin de identificar aquellos de mayor peso.

Para desarrollar el objetivo número cinco, fueron planteadas las siguientes preguntas:

3. ¿Cree usted que si estas empresas realizaran actividades en beneficio de la comunidad en la que se encuentran mejoraría la imagen que se tiene de ellas?
 - Sí.
 - No.
4. Si su respuesta anterior fue positiva, indique el principal motivo (uno solo) por el cual considera que las actividades que realicen estas empresas en beneficio de la comunidad en la que se encuentran mejoraría la imagen que se tiene de ellas:
 - Comparten sus ganancias.

- Manifiestan interés y compromiso por el desarrollo de la comunidad.
- Generan confianza.
- Otro. ¿Cuál? _____

El listado incluido en las opciones de respuesta al interrogante que se acaba de mencionar fue construido pensando en escenarios posibles de identificación de los ciudadanos, dejando abierta una última opción de sugerencias para aquella persona que no encontrara su respuesta en el listado sugerido.

Para satisfacer el objetivo número 6 se determinó el siguiente interrogante:

5. Del listado que se presenta a continuación, señale las dos principales actividades que podrían desarrollar estas empresas para que usted mejorara su opinión sobre ellas.
 - Obras de infraestructura (vías, señalización, estructuras de movilidad, etc.).
 - Educación vial y de prevención de accidentalidad.
 - Programas de apoyo en salud para personas y(o) familias comprometidas en accidentes de tránsito.
 - Actividades de carácter interno dirigidas a sus propios colaboradores.
 - Actividades de responsabilidad con el medio ambiente.
 - Apoyo y actividades dirigidas a población vulnerable. Ejemplo: desplazados, mujeres cabeza de hogar, madres adolescentes, personas con movilidad reducida, ancianos o niños desamparados, entre otros.
 - Apoyo al emprendimiento.

Con las opciones planteadas en este punto del cuestionario, se procuró cubrir los frentes de las prácticas de RSE generando la posibilidad de seleccionar dos opciones, para abrir el abanico.

4.3. Consideraciones éticas

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo basado en el respeto por los principios y derechos fundamentales consagrados en la Constitución Política de Colombia, principalmente los de dignidad, expresión y habeas data. En ese orden de ideas, la encuesta tuvo un carácter anónimo; es decir, los informantes no aportaron sus datos personales y, por lo tanto, no fue necesario contemplar ni informarles sobre la política de tratamiento de datos.

En el caso de la entrevista, cada uno de los participantes seleccionados suscribió un documento de aceptación y consentimiento para la publicación de sus datos y para el archivo de la transcripción de la encuesta.

4.4. Trabajo de campo

En la aplicación del instrumento diseñado para la entrevista se estableció contacto con los doce expertos seleccionados, y en reunión personal se les explicó el objetivo de la investigación, se socializaron los cuestionamientos y se grabó la entrevista, en la que se fueron resolviendo las inquietudes prediseñadas y aquellas que resultaron durante el desarrollo de la misma.

El desarrollo de la encuesta consistió en la visita a las oficinas de tránsito de los municipios de Medellín, Sabaneta, Itagüí y Bello, en las que se estableció contacto al azar con cien ciudadanos que se encontraban realizando trámites asociados al proceso contravencional por infracción a las normas de tránsito. Al iniciar se les explicó el objetivo de la encuesta, su carácter anónimo y se resolvieron inquietudes; por último, se les entregó el formato de la encuesta, y se les concedió el tiempo necesario para diligenciarla.

4.5. Análisis de datos

Los resultados fueron procesados usando la herramienta Excel, lo que facilitó su análisis descriptivo y su presentación en este trabajo. Dicha herramienta permitió darles tratamiento estadístico a los datos, por lo que a partir de estos pudieron generarse tanto tablas como gráficos con los resultados obtenidos.

En el caso de la entrevista, esta herramienta permitió agrupar y organizar la información según estructura diseñada en un formato, anexo, que permitió considerar tanto las categorías previstas como las emergentes, con la que se generaron conclusiones y aportes para satisfacer los objetivos del presente trabajo.

5. DESARROLLO DEL PROYECTO

Desarrollada la totalidad de las entrevistas y las encuestas proyectadas, y luego de revisar, organizar y tabular, mediante el uso de la herramienta Excel, la información aportada por los expertos y los ciudadanos consultados, se obtuvo el resultado que se detalla a continuación, que responde a los objetivos específicos planteados.

5.1. Beneficios de las prácticas de RSE sobre la percepción que tiene el público de interés de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado asociadas a la gestión sancionatoria del mismo, según los expertos entrevistados

5.1.1. Tema: percepción

5.1.1.1. Pregunta

Según su amplia trayectoria, quisiéramos conocer su percepción sobre la percepción que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo. *Pregunta de apoyo*: ¿Cree usted que los distintos públicos relacionados tienen una opinión positiva, negativa, y en qué se apoya dicha opinión?

5.1.1.2. Frases textuales de los entrevistados

E1: (...) tocarle el bolsillo a la gente obviamente va a generar una sensación o una percepción negativa de lo público; independientemente de que sea un tercero o de que sea directamente la administración, (...) la gente siempre mirará este tipo de empresas con recelo (...).

E2: "En el medio se manejan las dos posiciones, ven al particular como beneficioso al proceso y lo ven como un enemigo al proceso. Beneficioso desde el punto de vista que aporta tecnología, aporta soporte, aporta asesoría, reduce los tiempos de operación, (...) pero también hay otro punto de vista: el negativo. (...) asumen que lo que estamos haciendo es usurpando una función del Estado y cobrando unos valores exorbitantes y enriqueciéndonos con el erario público".

E3: "(...) la percepción puede variar entre las partes interesadas, porque no es igual la percepción que tienen los diferentes públicos, como el usuario que es propietario de un vehículo, como el que es un intermediario o la empresa de servicio público o concesionario de vehículos. Todos estos son públicos que trabajan de una manera muy diferente y tienen necesidades muy diferentes. (...) aunque tiene más una tendencia, en este caso para los intermediarios,

desfavorable, en el sentido en que no están acostumbrados a desarrollar, a presentar o a solicitar registros de trámites de una manera organizada, de una manera donde se hace una exigencia del cumplimiento de los requisitos de ley a la cual no están acostumbrados. (...) para la comunidad en general, puede haber una percepción que inicialmente no es la mejor, y con el tiempo ese es como el reto que se va generando para nosotros como concesionario".

E4: "Yo opino que los diferentes públicos tienen una opinión muy negativa acerca de las empresas privadas o los terceros que apoyan al Estado en esta gestión, porque primero que todo están viendo el régimen sancionatorio como un mecanismo incorporado a la corrupción, en todo lo que tiene que ver con dinero siempre hay manos de políticos o de malversación de fondos, y en particular las multas de tránsito, y ahora los medios magnéticos como las fotomultas, generan muchos ingresos que en la práctica no se están viendo reflejados en lo que la gente cree que se debe ver (...)".

E5: "(...) por todo lo que ha sucedido y por la evolución que ha tenido la percepción, si bien no es tan negativa como antes no ha mejorado mucho, y ellos consideran que siempre este cobro es injusto, es ilegal, y entonces la percepción que se tiene no es muy buena, aunque no es tan negativa como fue al principio".

E6: "(...) considero que la percepción que se tiene de manera general es negativa, (...) es un tema complicado el tema de los plazos de notificación, la forma en la que se está notificando, los montos y la poca flexibilidad para pagar esos montos o negociar temas de refinanciación".

E7: "(...) los organismos de tránsito a nivel nacional que son concesión tienen una agilidad en los trámites; (...) pero si el mismo organismo de tránsito demora esas notificaciones, se encuentra uno la sorpresa de que se tiene una

fotomulta, entonces es un punto que debe corregirse para que haya esa notificación. En general, todo me parece perfecto porque hay más coordinación y claridad".

E8: "Cuando hablamos del sector transporte, en muchas ocasiones cuando el proceso es sancionatorio creen que su proceso está siendo maltratado (...). Cuando hablamos del usuario de la empresa privada, se ven gratamente beneficiados por la agilidad y los servicios que le estamos prestando (...). En general, la percepción es medianamente positiva, porque tampoco podemos dejar de reconocer el impacto que tienen algunas acciones represivas como lo es el proceso sancionatorio".

E9: "Normalmente lo que uno ve y percibe es que la gente tiene una opinión negativa. Negativa porque no conocen los procedimientos, porque involucran a terceros, que estos terceros lo que hacen es desinformar (...). Nosotros como empresa tuvimos una muy buena experiencia, lo que nos permitió cambiar el concepto (...). Desde la parte de transparencia es mucho mejor, se debe ver como que hay un tercero involucrado en el proceso que permite que haya transparencia".

E10: "(...) consideran que si el proceso lo hace una empresa privada, se ve transparencia en ese tipo de aspectos y se va a sancionar de acuerdo a la ley y de acuerdo a los aspectos que se considere; de otra forma, hay otras personas u otros grupos de interés que ven que no existe transparencia, porque tal vez como empresas que tienen ese tipo de contratos con entidades las favorecen. Entonces de alguna u otra forma no se ejecutan las sanciones como debe ser o no se lleva el proceso de la forma correcta. (...) Yo creería que la gran mayoría lo pueden ver mal, porque realmente el tema de las sanciones se va directamente al sistema económico".

E11: "(...) realmente uno podría llegar a decir que la percepción que uno tiene de estas empresas tercerizadoras es negativa, porque están ejecutando las órdenes del Gobierno para sancionarlos y para imponerles normalmente multas o sanciones. Entonces al ejecutar esas labores realmente la reputación que acarrear es la que debería tener el Estado por imponer este tipo de sanciones".

E12: "(...) Los que tienen la opinión positiva, básicamente, son las personas y las instituciones que valoran el cambio cultural que se ha vivido con estos temas. (...) ya en términos específicos, las personas que están involucradas con las actividades relacionadas con el transporte, entonces hablemos de los taxistas, de las personas que conducen buses, tienen una percepción negativa, pero es porque se ven afectados económicamente, son personas que ya sea por descuido o ya sea de forma intencional, cometen varias infracciones. (...) Aunque hay unos que tienen una percepción positiva y otros que tienen una percepción negativa, son más lo que tienen una percepción positiva en este momento".

5.1.1.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

De los 12 entrevistados, mientras que 5 identifican una percepción negativa sobre la actividad de las empresas tercerizadoras, los 7 restantes consideran que la imagen de estas empresas depende de los intereses individuales o institucionales de los *stakeholders*, de modo que en 6 de los 7 casos prevalece la imagen negativa y en solo uno prima la percepción positiva. De esta forma podría decirse que el 91,7% de los entrevistados encuentra negativa la percepción que tiene el público interesado sobre estas empresas tercerizadoras de servicios del Estado.

5.1.1.4. Ideas que se repiten

En general, se identifica una percepción negativa en los ciudadanos y en las empresas relacionadas con los servicios que prestan estas compañías, principalmente por su participación en la aplicación de sanciones pecuniarias, ya que no se asocian con los beneficios que el adecuado control y ejercicio de la norma pueden traerle a una ciudad, sino al costo económico de las sanciones, al proceso para imponerlas y al impacto que ello puede implicar para la operación de las empresas. Solo aquellos que tienen más detalle de la actividad que desempeñan tienen una percepción positiva sobre las mismas.

5.1.2. Tema: importancia de las prácticas RSE

5.1.2.1. Pregunta

A su juicio, ¿las prácticas de RSE generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de una empresa? ¿Sí o no y por qué?

5.1.2.2. Frases textuales de los entrevistados

E1: "Yo pienso que sí, independientemente de que sean una alianza público-privada o lo que sea (...)"

E2: "Sí lo mejora, pero hay que entrar a hacer claridad en qué es ese beneficio social, porque se malinterpreta el beneficio social con el beneficio institucional o el beneficio personal que obtienen o las personas o las instituciones, de lo que la empresa o el tercero les puede dar o brindar (...)"

E3: "En cuanto a la percepción sí pienso que generan un gran beneficio porque parte de la imagen o la prevención que se tiene al inicio para este tipo de

contratos es que solamente van a beneficiar una entidad privada, y no es tan palpable o es un poco difícil poder analizar cuál va a ser el beneficio que va a traer a una comunidad (...)"

E4: "Sí mejoraría. Mejoraría sustancialmente porque si tú te enfocas en la responsabilidad social, y uno de los ámbitos de la responsabilidad social es decir: yo voy a reinvertir parte de lo que estoy percibiendo de mis ingresos en la comunidad, te vas a enfocar en tu comunidad, o sea en los que sancionan o en los que conducen (...)"

E5: "Sí, porque esas prácticas le mostrarían a la ciudadanía que el único interés de estas empresas no es recaudar dinero y ganar, sino que también hay un objetivo social que sería la disminución de la accidentalidad, el mejoramiento de la cultura de los ciudadanos, y eso para la gente es importante".

E6: "(...) sí, definitivamente el RSE genera beneficios de mejoramiento de la percepción, porque mejora la credibilidad de las empresas (...)"

E7: "Ellas son muy importantes para las empresas, son la forma de acercar los diferentes interesados a su labor e interactuar con ellos".

E8: "Sí. Nosotros ahora venimos trabajando en un esquema de proceso reputacional basado en lo que acabas de mencionar. Esto se está implementando no solamente desde el beneficio empresarial, queremos llevarlo a la actividad social (...)"

E9: "(...) si las tiene porque generar, porque desde que yo me desgaste haciendo un proceso de capacitación sensibilizando a los usuarios, cómo son los procesos, cuál es la forma adecuada, y no permitiendo que se involucren

terceros a desordenar un poco todo el andamiaje, eso hace que el usuario vea y perciba de una manera diferente el consorcio".

E10: "Generan un aspecto positivo porque realmente se evidencia que las organizaciones no solamente se están lucrando o están desarrollando un sistema económico y se están viendo beneficiadas ellas, sino que, por el contrario, están devolviendo algo al municipio o al lugar en el que se desenvuelven (...)".

E11: "(...) las tendencias a nivel mundial marcan que las personas están más comprometidas por las causas que por lo que hay que hacer. Mostrar que una empresa tiene actividades de responsabilidad social empresarial es fundamental en este momento, porque lo que están buscando las personas ahora es relacionarse con las marcas, no hacer simplemente transacciones económicas (...).

E12: "En general yo pienso que sí, casi que me parece obvio que sí, y digamos eso lo que abren son muchas oportunidades de concentrar muchos recursos en temas sociales que estén relacionados".

5.1.2.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

Todos los entrevistados, es decir, el 100 %, consideran que las prácticas de RSE generan beneficios para el mejoramiento de la reputación o percepción que se tiene de las empresas; en ningún caso se consideró lo contrario, no hubo duda al respecto.

5.1.2.4. Ideas que se repiten

Las prácticas de RSE mejoran la percepción que el público interesado tiene de las empresas, básicamente porque fortalece su imagen y la credibilidad en ellas, dado el enfoque directo en la comunidad, lo que genera relacionamiento y cercanía con ella, demostrando un interés social adicional al netamente económico; es decir, un propósito más allá del monetario.

5.1.3. Tema: beneficios de las prácticas de RSE en la percepción del público de interés de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado asociadas a la gestión sancionatoria del mismo

5.1.3.1. Pregunta

En caso afirmativo, ¿cuáles serían los posibles beneficios que las prácticas de RSE pudieran tener en la percepción que de las mencionadas empresas tiene su público de interés?

5.1.3.2. Frases textuales de los entrevistados

E1: "(...) obviamente se empiezan a quedar en el corazón de las personas por haber contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos".

E2: "(...) hay varios elementos o varias formas de participar con ese beneficio social para que las empresas que estamos dedicadas a esta función nos demos a conocer y, fuera de eso, devolvamos a la comunidad parte de lo que recibimos, traducido en ese beneficio social".

E3: " (...) el beneficio más claro para la empresa, en general, es que se rompe un poco con ese estigma de que la contratación con las empresas de tipo privado

solamente genera un beneficio económico y un crecimiento para la empresa privada (...)"

E4: "(...) que la gente ya no los va a ver de una forma tan hostil, sino de una forma amistosa, como alguien que les está colaborando (...).

E5: "Pienso que en general sería como una mayor aceptación, que la gente acepte con más facilidad y, a su vez, también pague con más facilidad, o sea de pronto generaría menos resistencia al pago y fuera de eso los verían comprometidos (...)"

E6: "(...) entonces sí genera una tema de credibilidad y genera un tema de visibilidad, para que las personas conozcan cómo es la inversión o cómo es el apoyo a todo el tema de las comunidades, su responsabilidad socioambiental, su política de sostenibilidad, y así garantizar que son perdurables en el tiempo".

E7: "(...) mejora el relacionamiento que se genera con la comunidad (...)"

E8: "(...) establecer qué necesidades reales tiene la sociedad dentro de las estructuras que presenta la misma (...)"

E9: "(...) básicamente ese beneficio es que acerca el conocimiento del ciudadano a las actividades del consorcio y, por lo tanto, hace que mejore la reputación".

E10: "(...) cuando una empresa actúa con responsabilidad empresarial permite que las personas la conozcan, en caso de ser desconocido; que se genere afinidad entre la organización, entre sus actos y entre lo que realmente la comunidad quiere o lo que busca cuando busca un producto o un servicio (...)"

E11: "(...) cuando esas relaciones están marcadas en cierta medida, y lo pongo muy entre comillas, por acciones altruistas, porque realmente su actividad económica le puede generar beneficios a diferentes públicos, es más fácil que las personas quieran seguirse relacionando con esas marcas o con esas empresas. (...) entonces si estas empresas, aparte de hacer los recaudos, de generar los mecanismos para el cobro de las multas y de las sanciones, también mostraran qué campañas, o qué formaciones, o qué actividades de prevención hacen con ese dinero, sería mucho más fácil o por lo menos habría menos renuencia por parte del ciudadano común en pagar esas multas (...)"

E12: "(...) al desarrollar proyectos de responsabilidad social uno abre canales para llevar esos mensajes adecuados. El segundo es que uno podría de pronto apoyar en la reparación de ciertos daños. (...) es posicionar realmente el trabajo de fondo que se hace, que es cuidar la vida de todas las personas que se movilizan por las vías".

5.1.3.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

El 100 % de los entrevistados identificó algún tipo de beneficio en las prácticas de RSE. Ninguno manifestó beneficios nulos. 7 hicieron referencia al relacionamiento con la comunidad como beneficio, 6 de ellos a la visibilidad, 2 a la aceptación y menor resistencia al pago y 1 a la desmitificación de los intereses estrictamente económicos de los privados.

5.1.3.4. Ideas que se repiten

Los beneficios de las prácticas de RSE se asocian principalmente a la mejora en las relaciones con la comunidad, evidenciando un compromiso de parte del privado por la satisfacción de sus intereses, lo cual genera lazos reales entre ellos;

es decir, directamente al relacionamiento y aprobación de su público de interés. En segunda medida, los beneficios están relacionados con la visibilidad, el reconocimiento y la buena imagen de las compañías, lo cual en última instancia genera aceptación e incluso menor resistencia al pago de las sanciones.

5.2. Conocimiento sobre la ejecución de prácticas de RSE de estas empresas y de su beneficio en el capital reputacional de las mismas, según los expertos entrevistados

5.2.1. Tema: conocimiento de ejecución de prácticas de RSE de estas empresas

5.2.1.1. Pregunta

En su experiencia, ¿ha tenido o no ha tenido conocimiento de la ejecución de prácticas de RSE de estas empresas?

5.2.1.2. Frases textuales de los entrevistados

E1: "Sí, yo he visto, sobre todo en actividades deportivas, sobre todo en actividades educativas, desde la misma Secretaría se han vinculado con campañas de educación vial (...)"

E2: "(...) utilizamos unos cupos para practicantes, los cuales traemos de instituciones educativas del mismo municipio (...) y les damos la posibilidad de vincularse luego de terminada su práctica. (...) el 85 o 90% del personal que vincula la empresa vive en el área de influencia del proyecto, tenemos programas de educación, programas de capacitación para los empleados de la compañía y al exterior nos vinculamos con estudios de seguridad vial para la administración y nos vinculamos con campañas educativas (...)"

E3: "(...) estudios que impactan el público de personas que han quedado en situación de discapacidad por accidentes de tránsito, (...) para entregarle el municipio un insumo y, a su vez, no solamente el diagnóstico, sino también las recomendaciones de por dónde se debe atacar esta situación para fortalecer y mejorar las condiciones de este tipo de personas que han quedado en situaciones muy complejas debido a los accidentes viales (...)".

E4: "La verdad no, de ninguna clase, y yo he infringido la norma".

E5: "(...) conozco de una de estas empresas, que en sus prácticas de responsabilidad social empresarial lo que hacía en la comunidad donde estaba trabajando era impactar en la población que apenas iba a acceder por primera vez al mundo laboral, entonces contrataba personas de la comunidad donde estaba trabajando que fuera su primer empleo (...)".

E6: "(...) Realmente no tenemos mucha visibilidad desde la parte empresarial ni de los mismos conductores, de cuáles son las prácticas de responsabilidad social empresarial de este tipo de empresas, lo desconocemos (...)".

E7: "(...) le dan la oportunidad a muchachos jóvenes para salir adelante. (...) se trata de personas que están iniciando su vida laboral, es decir, que están arrancando su proyecto de vida y allí encuentran la oportunidad para hacerlo".

E8: "(...) nosotros estamos ahora revisando cómo se encuentra nuestro propio público de interés, que son nuestros empleados. (...) estamos mirando cuáles son sus necesidades reales, cuáles son sus tiempos de desplazamiento, esos tiempos de desplazamiento cuánto tiempo le quitan a su familia, esos tiempos que su familia está perdiendo por el esquema de desplazamiento cómo los podemos mejorar, qué podemos hacer para que los tiempos de trabajo se ajusten a las necesidades reales de estas familias, por allí estamos iniciando.

Esto lógicamente se quiere transmitir a lo que es la sociedad en general y de acuerdo a estos estudios técnicos (...).

E9: "Directamente no, pero dentro del proceso de toda la racionalización que se hizo para que la Alianza Mei UT existiera, la ayuda de los consorcios para poder realizar la transformación y convertir esos 630 carros viejos en 328 nuevos fue muy importante (...).

E10: "(...) internamente con nuestros colaboradores, (...) se están desarrollando unas capacitaciones. Las capacitaciones entran dentro de este aspecto porque no solamente van ligadas a la operación, (...) sino que va mucho más allá y busca que los participantes desarrollen más sus habilidades (...).

E11: "Que yo las conozca, no, de ninguna clase, de estas empresas tercerizadoras de tránsito no las conozco".

E12: "(...) puntualmente nosotros tenemos un semillero con el Politécnico y con Viva Digital de Medellín. El Politécnico maneja cincuenta y un colegios de la media técnica que se dicta en décimo y en once, entonces con estos colegios hacemos un *workshop* de desarrollo de *software*, que es lo que hacemos acá, y a los diez mejores los vinculamos a la empresa y les pagamos la carrera; es darle oportunidades al que tiene las habilidades (...).

5.2.1.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

El 33,4 % de los entrevistados, es decir, 4 de ellos, sin vinculación directa a estas empresas tercerizadoras no tienen conocimiento sobre prácticas de RSE ejecutadas por ellas; mientras que el restante 66,6 %, es decir, 8 entrevistados, sí lo tienen. De estos 8 que sí tienen conocimiento sobre la ejecución de prácticas de

RSE, 5 tienen una vinculación directa con estas empresas; es decir, tienen la información de primera mano, y 3 son externos.

5.2.1.4. Ideas que se repiten

La práctica de RSE más reconocida y ejecutada por estas empresas la constituyen las actividades de bienestar y desarrollo dirigidas a sus propios colaboradores, entre las que pueden mencionarse las asociadas a la capacitación y educación, a las facilidades en horarios, movilidad y tiempos de desplazamiento, y a las de ascenso. En segundo lugar, como práctica más reconocida se encuentran las oportunidades de vinculación laboral o facilidades de acceso dirigidas a personas de la comunidad que lo requieren; por ejemplo, practicantes de instituciones educativas de su área de influencia. En tercer lugar, por parte de los privados que apoyan la prestación de servicios del Estado se reconoce como práctica de RSE el desarrollo de estudios y diagnósticos en materia de seguridad vial como insumo para la toma de decisiones o para la ejecución de acciones por parte del ente gubernamental contratante. Finalmente, también son reconocidas, aunque en baja proporción, actividades como vinculación en campañas recreativas y deportivas implementadas por su contratante (municipio respectivo), apoyo en recursos o dotación para el ente gubernamental y semilleros y patrocinio educativo para estudiantes destacados.

5.2.2. Tema: impacto de las prácticas de RSE en las empresas que las ejecutan

5.2.2.1. Pregunta

En caso afirmativo, ¿qué consecuencias observó sobre el capital reputacional de las mismas?

5.2.2.2. Frases textuales de los entrevistados

E1: "Mas o menos, consecuencias en lo reputacional, pero de todos los puntos, tanto negativas, como positivas, pero sí se ven, sí claro que sí".

E2: " (...) ayuda a que mejore la reputación de la empresa; sin embargo, yo creo que uno de los elementos que tendría que hacerse es que la divulgación no la haga el tercero, sino que la misma divulgación la haga el ente administrativo, porque yo creo que el ánimo o el interés de la empresa no es que se haga publicidad al respecto de los beneficios que puede aportar la empresa como tal a la sociedad; es que los entes que realmente contrataron este servicio reconozcan que la empresa está haciendo unos aportes y está trayendo un beneficio social al entorno donde está interactuando (...)"

E3: "(...) la administración, concejo municipal y demás entidades que son las que regulan y controlan la administración municipal, ha tenido muy buena aceptación que esta iniciativa venga desde la parte privada (...)"

E5: "La aceptación, que a pesar que fuera una empresa privada que llegaba a un municipio a explotar recursos públicos, fuera aceptada por llevar a cabo esas prácticas (...)"

E7: "Yo veo que sí presentan buena imagen, sobre todo porque a los mismos muchachos se les nota la capacitación que les dan, y el esfuerzo que hacen en eso les ayudan a arrancar".

E8: "Hoy podemos tener un esquema donde la percepción es positiva, y mañana por cualquier situación, por lo que sea, (...) inmediatamente cae esa percepción positiva".

E10: "Realmente los colaboradores reconocen el hecho de que se están brindando mejores oportunidades que anteriormente (...)"

E12: "(...) nos hemos logrado posicionar con el Gobierno Central. (...) es la posibilidad de llevarle el mensaje a cada una de estas familias que están allí, entonces hemos visto que sí se ha fortalecido la imagen".

5.2.2.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

Esta pregunta le fue realizada a solo 8 de los entrevistados, que fueron quienes manifestaron tener conocimiento sobre prácticas de RSE ejecutadas por las empresas que contratan con el Estado la prestación de sus servicios. De esas 8 personas, 6 consideran que la ejecución de estas prácticas genera consecuencias positivas sobre la reputación, y ayuda a que mejore y haya mayor aceptación. De otro lado, 2 personas más de las que respondieron a este interrogante consideran que las consecuencias de estas prácticas sobre el capital reputacional han sido tanto positivas como negativas o que son muy susceptibles al cambio, ya que pueden pasar de positiva a negativa con facilidad, o viceversa.

5.2.2.4. Ideas que se repiten

El impacto positivo sobre la reputación, que en su mayoría reconocieron los entrevistados, se asocia a la aceptación. En primer lugar, a nivel interno; es decir, por parte de los colaboradores, teniendo en cuenta que las principales prácticas desarrolladas en la actualidad están dirigidas a ellos; en segundo lugar, la aceptación se da por parte del ente gubernamental contratante, quien reconoce el apoyo que el privado le ofrece; y en último lugar, la aceptación se da en la comunidad en general, particularmente en aquellos que se benefician directamente de la ejecución de estas prácticas.

5.3. Prácticas de responsabilidad social que podrían tener mayor impacto reputacional para estas empresas, según los expertos entrevistados

5.3.1. Tema: prácticas de RSE sugeridas para estas empresas

5.3.1.1. Pregunta

En su criterio, ¿cuáles podrían ser las prácticas de responsabilidad social que podrían tener mayor impacto reputacional para estas empresas?

5.3.1.2. Frases textuales de los entrevistados

E1: (...) el tema de la educación vial, porque pues al ellos estar ligados directamente con una sanción, esto debe ser redistribuido, (...) en mitigar el impacto de la accidentalidad (...)."

E2: " (...) por ejemplo, estudios de movilidad y seguridad vial, de conteo de flujos de vehículos (...)."

E3: "(...) campañas de tipo pedagógico en cuanto a lo que tiene que ver con educación vial, (...) se puedan generar unas vacantes para las personas que están en situación de discapacidad o para personas que tienen alguna complejidad y no pueden acceder tan fácilmente al mundo laboral (...)."

E4: "Aparte de la que te dije de la educación, del medio ambiente, de la responsabilidad con el Estado, pienso más, pero sigue siendo la educación; como en tratar de implementar eso, pero en las escuelas públicas, de que a los niños de la primaria vayan y les den una inducción y les empiecen a dar lo que no tuvimos nosotros y que no tiene la gente común que está manejando ahora (...)."

- E5: "(...) pienso que hay un público potencial que es el que tenemos que educar, y es el de los colegios; indistintamente si son públicos o privados, esos son los futuros conductores, esos son los futuros peatones, esos son los futuros motociclistas. (...) campañas en la calle, sobre todo para los peatones, donde había una intervención directa (...)".
- E6: "(...) uno de los primeros aspectos que podríamos mejorar es el tema de atención al cliente, donde uno pueda acceder a oficinas, a atención a cursos, las 24 horas los siete días de la semana (...) inversiones para mejorar el estado de la vía, la señalización. (...) podrían implementar temas de planes de salud post accidentes, (...) planes de formación preventivos a todos los niveles, (...) podrían invertir en el tema de ambulancias para atender accidentes graves, (...) podría subsidiar de cierta manera la cobertura del SOAT, (...) planes colaborativos para poder mejorar el tema de la seguridad en las ciudades, (...) campañas semestrales o trimestrales para poder minimizar esa cartera y darle beneficios a los infractores (...)".
- E7: "(...) por ejemplo, que estos mismos muchachos salgan del tránsito a prestar los servicios por fuera, sea semanal o mensualmente, para promocionar los servicios y para enseñarle e instruir a la gente, también para facilitarle a quienes no pueden desplazarse hasta sus oficinas (...)".
- E8: "(...) temas de educación, cómo podemos entrar a fomentar una cultura desde los niños y empezar a crear esa cultura (...). En el tema de salud, (...) en el proceso de invalidez no solo de esta persona, sino de todo su grupo familiar (...)".
- E9: "El primero es que en la parte sancionatoria el ciudadano no perciba tanto que van en busca del pago de la sanción, sino que más bien sea un mecanismo pedagógico que le permita al usuario entender por qué existen las sanciones.

(...) Y el otro es, si generan al interior de cada uno de los consorcios un proceso pedagógico que le permita al usuario conocer que los trámites son más ágiles, más transparentes, que el procedimiento es muy fácil, eso va a cambiar inmediatamente la percepción del usuario (...)"

E10: "(...) alianzas con el fin de hacer algún tipo de proyecto o de investigación que permita que el mismo municipio conozca en qué aspectos puede estar fallando en el tema de movilidad o qué cosas tiene que mejorar en un futuro, (...) investigación sobre la cantidad del parque automotor que puede soportar el municipio dentro de un determinado tiempo, (...) implementar algunas alianzas con escuelas de conducción y con centros médicos, para que el tema de la educación vial no solamente se quede en el conocer las normas y en el saber o no conducir, sino que vaya mucho más allá, que realmente las personas conozcan desde lo inicial hasta el final en lo que concierne a una contravención o a una fotodetección y que conozcan muy bien cómo actuar frente a ellas (...)"

E11: "(...) mostrar su papel protagónico en la formación en prevención, en generar mecanismos para que la gente sea consciente de lo peligrosa que es la actividad de la conducción. (...) deberían tener ayudas tecnológicas o algo por el estilo, donde las personas tengan la manera de pagar más fácil sin perder tanto tiempo en su movilidad. (...) las empresas privadas deberían ser habilitadores de esa velocidad —que necesita el Estado—, la capacidad que tienen y por tener una cultura de servicios distinta tienen una mayor velocidad y pueden hacer las cosas mucho más rápido".

E12: "(...) meterse un poquito con infraestructura. (...) El tema de ayudar a la gente que se recupera de los accidentes podría ser otra, (...) posibilidad de que personas con discapacidades generadas por accidentes trabajen con nosotros (...)"

5.3.1.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

Se resalta que para 7 de los 12 entrevistados la práctica de RSE que podría tener mayor impacto reputacional para estas empresas es desarrollar campañas de educación vial; en segundo lugar, mencionadas por 2 de los entrevistados, se encuentran las obras de infraestructura, que incluyen el mantenimiento y señalización de la malla vial, la implementación de planes de salud que beneficien principalmente a los lesionados en accidentes de tránsito, el desarrollo de estudios e investigaciones sobre movilidad y la vinculación laboral de personas con movilidad reducida ocasionada por accidentes de tránsito. Dentro de las prácticas, fueron mencionadas por 2 de los entrevistados algunas relacionadas directamente con mejoras en los servicios prestados por estas empresas, como son ampliación del tiempo de atención y de los medios de pago respaldados por ayudas tecnológicas y la capacitación e instrucción sobre proceso, requisitos y tiempos necesarios para efectuar trámites relacionados con tránsito y transporte.

5.3.1.4. Ideas que se repiten

Las prácticas sugeridas por los entrevistados fueron las siguientes:

- Campañas de educación vial con carácter preventivo y de mitigación. En su mayoría se menciona que las campañas de educación vial deberían estar dirigidas a los niños, futuros actores de la vía. La propuesta incluye también diversas formas de realización de esta práctica; por ejemplo en los colegios, por medio de alianzas, por intervención directa en la calle.
- Estudios e investigaciones de movilidad, seguridad vial, conteo vehicular, que le aporten datos significativos a cada ente territorial, con el objetivo de generar acciones de mejoras en beneficio de la comunidad en general.
- Oportunidades laborales para personas desfavorecidas, como por ejemplo aquellos con movilidad reducida producto de accidentes de tránsito.

- Inversiones para mejorar la malla vial con señalización, demarcación y mantenimiento. En general participación en obras de infraestructura.
- Planes de salud post accidentes. Se hizo énfasis incluso en beneficiar con estos planes a los lesionados en accidentes de tránsito.
- Acciones de responsabilidad ambiental, como promover el cambio de aceite o el cambio de llantas en establecimientos en los que le den una adecuada disposición final a estos desechos, o el adecuado mantenimiento del vehículo para evitar el incremento de emisiones de gases contaminantes que afectan el ambiente.
- Sistema de ambulancias para atención de accidentes graves.
- Subsidio a la cobertura del SOAT.
- Planes para mejorar la seguridad en la ciudad, de modo que se aproveche la tecnología con la que se cuenta para reportar y controlar hechos delictivos.
- Generar alianzas con las entidades del Estado, para facilitar la implementación de acciones que favorezcan la movilidad.
- Campañas de incentivos o descuentos para el pago de obligaciones vencidas. Igualmente, ampliar las facilidades de pago.
- Ampliar la atención al público, para facilitar el acceso a los diferentes servicios (24/7).
- Implementar ayudas tecnológicas para facilitar los servicios y los pagos.
- Capacitación e instrucción sobre los trámites, requisitos y procedimientos relacionados con tránsito y transporte; también sobre cómo actuar en caso de una contravención o fotodetección.
- Descentralización de servicios para ampliar cobertura y facilitar el acceso de todos los ciudadanos.

5.3.2. Tema: consideraciones adicionales

5.3.2.1. Pregunta

¿Tiene consideraciones adicionales, relacionadas con el asunto, que desee agregar a esta entrevista?

5.3.2.2. Frases textuales de los entrevistados

E1: "(...) las personas no han aprendido a diferenciar entre la función que cumplen los terceros y la función pública o la función de lo público, en este caso, los municipios o las gobernaciones, (...) cuando se les cuentan los porcentajes y la cantidad de tiempo que les fue entregado a un particular la concesión o la prestación de ese servicio, pues obviamente la gente se escandaliza un poco, es normal, de todas maneras la gente no entiende lo que hay detrás, o el trasfondo, perdón, en este tipo de negociaciones, cuando es el tercero el que hace la mayor parte de la inversión y quien optimiza o trae tecnologías que le permiten mejorar la prestación del servicio (...)".

E2: "(...) de pronto buscar los medios y las herramientas para aclararle a la gente que es una APP, una asociación público-privada y qué son todos estos modelos de tercerización de ciertas actividades o de ciertas operaciones, para que la gente entienda que no es asaltar el Estado o desangrar el Estado o robarse el Estado por un tercero, sino que es un compromiso de un tercero para prestar un buen servicio y para que las condiciones mejoren para todos".

E3: "(...) el tema no es fácil de identificar realmente, si el que le está generando la atención para sus trámites es un funcionario público o privado (...)".

E4: "(...) sepárense totalmente de lo gubernamental, que es pura tramitología, y vengan pónganle agilidad a eso, que venga una persona por una fotomulta y en 15 minutos la pagó, y le digan vea es esto y esto y se fue y no seguir sintiendo que su empresa como privado está en la misma cadena de burocracia de la que tenía el tránsito (...). La gente no identifica que ahí hay un tercero. ¿Por qué? Porque siguen siendo las mismas instalaciones del tránsito, unos funcionarios en un cubículo, en una ventana atendiéndolos, como siempre se ha hecho, que aunque se ha transformado y están más sistematizados, tienen más medios y tienen más personal, lo siguen viendo como si fueran algo de lo mismo, (...) se debe divulgar un poquito más ante el público, de que es un tercero el que está operando, de que la gente tenga el conocimiento de que el tercero viene a apoyar, a agilizar, y de pronto demostrando con agilidad en el servicio, con mejores resultados y cambiando la imagen de que no todo es corrupción, de que si entra un tercero viene es a mejorar (...)"

E5: "(...) yo pensaría que realmente la gente no hace una distinción, porque para ellos finalmente es el tránsito, les cuesta mucho distinguir que hay un prestador del servicio y que hay una autoridad de tránsito y que son distintas, (...) creo que también hay ahí un aspecto de responsabilidad política. Así como trabajan de la mano con el sector Gobierno, también deberían de sugerirle, participar y darle el respaldo y la fortaleza que a veces ve uno que los gobernantes no tienen, que los gobernantes se sientan respaldados por estas empresas que tienen toda la solidez y todo el conocimiento para la toma de decisiones, que a veces por factores políticos les da miedo tomarlas (...)"

E6: "(...) realmente hoy tenemos muy poca visibilidad de las inversiones que se hacen con estos dineros, de cuáles son sus fines, de los procesos internos cómo se tienen, cuáles son las políticas (...)"

- E7: "(...) sí hay mucha gente que no sabe y que piensa que es el Municipio, no una empresa privada, por lo que considero que falta más información en el sentido de divulgar que se trata de una empresa prestadora diferente del Municipio, porque hay casos en los que esa idea genera en las personas prejuicios relacionados con la corrupción y la mala atención (...)"
- E8: "Hoy en día eso no se da, está claramente definido que la eficiencia del proceso es a través de un tercero que brinda mejores oportunidades de servicio al ciudadano".
- E9: "(...) de pronto se veía más corrupción antes de existir el tema de los consorcios, porque era más fácil comprar un funcionario para que las cosas fueran diferentes. Ahora con el consorcio le da peso, le da seriedad y sobre todo le da practicidad a los trámites. El tema es que el usuario no los conoce muy bien, y ahí es donde el tema se presta para malos entendidos y desinformar al usuario en cuanto al consorcio".
- E10: "La gran mayoría de personas, porque algunos sí lo diferencian y lo reconocen porque están de pronto más relacionados con el ámbito de tránsito y transporte, opinan que es una la entidad; o sea, ellos no hacen diferencia entre lo que es la Secretaría de Tránsito y la concesión que se encarga de las operaciones".
- E11: "Yo creería que para el ciudadano común, y por la percepción que tienen los clientes nuestros cuando tienen que hacer ese tipo de trámites, para ellos es transparente, a menos que demuestren una agilidad en el servicio, a menos que demuestren que pueden hacer las cosas distintas que si fueran directamente al organismo de tránsito (...). Lo que lo diferencia finalmente es el servicio, no la imagen o una publicidad, sino cuando diferencialmente yo recibí más de esta empresa, entonces dije es distinto a municipio".

E12: "(...) creen que es el mismo municipio y, digamos, ha sido como una política de nosotros no figurar, y eso puede haber tenido un costo en estos veintidós años que llevamos, porque eso no ha contribuido a fortalecer nuestra reputación, nosotros llevábamos quince años operando solamente lo que son registros de tránsito, y hace más o menos seis o siete años iniciamos con este tema de las fotodetecciones y eso nos ha golpeado durísimo la imagen, pero digamos que hacia atrás no habíamos construido un capital reputacional, porque buscábamos era que se posicionara la entidad del gobierno respectiva (...)".

5.3.2.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

Diez de los entrevistados consideran que los ciudadanos no identifican con claridad que un privado participa en la prestación de los servicios en las oficinas de tránsito que se encuentran concesionadas. A su parecer, los ciudadanos perciben solo a una entidad, y es a la gubernamental; además, estos consideraron que solo aquellos que tienen mayor relación con los servicios sí hacen la diferenciación. Solo uno de los entrevistados consideró que los ciudadanos sí entienden e identifican la participación de un privado en los servicios.

5.3.2.4. Ideas que se repiten

Los ciudadanos del común no identifican la participación de un tercero en la prestación de los servicios de tránsito que contrata el Estado, particularmente en lo que al tema sancionatorio se refiere. Para la mayoría el ente público es quien actúa. Quienes tienen percepción positiva de la gestión de las empresas tercerizadoras generalmente poseen un conocimiento más detallado y cercano de su actividad y de sus aportes en el proceso, incluso pueden verse beneficiados de la forma como es manejado el proceso y de los medios tecnológicos dispuestos para ofrecer mayor cobertura que la que el Estado ofrecía o podría ofrecer.

5.4. Valoración de los ciudadanos encuestados, sobre la actividad desempeñada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado que apoyan la actividad sancionatoria del mismo

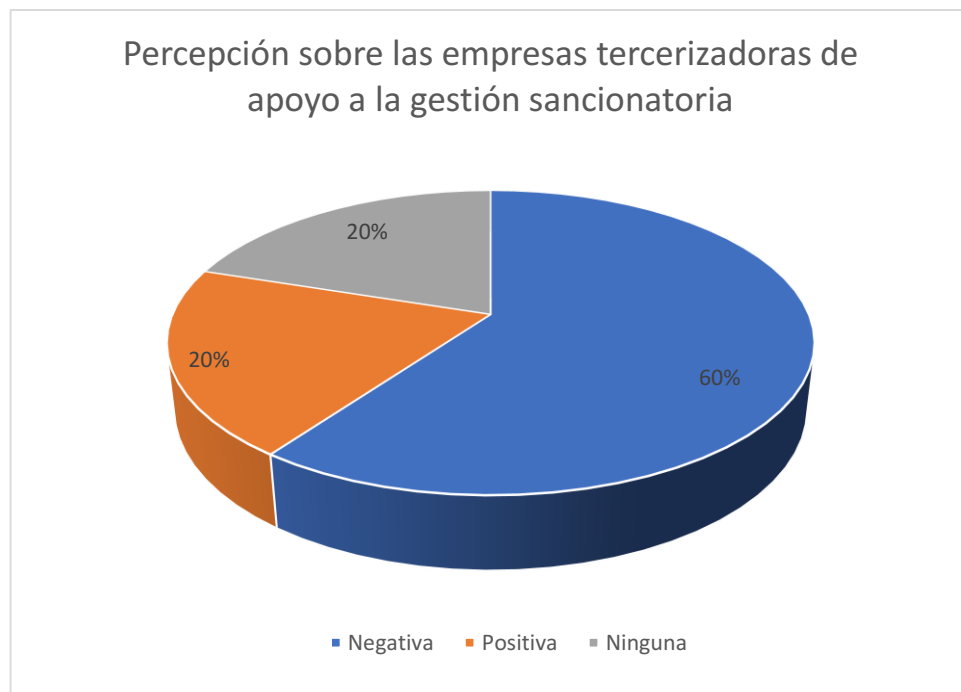
5.4.1. Tema: opinión o percepción de estas empresas

5.4.1.1. Pregunta

¿Qué opinión o percepción tiene sobre las empresas particulares que apoyan el proceso de imposición de sanciones de tránsito?

5.4.1.2. Respuestas de los ciudadanos

Las respuestas obtenidas, se resumen de la siguiente forma:



Gráfica 1. Percepción sobre las empresas tercerizadoras de apoyo a la gestión sancionatoria.

Tabla 2. Percepción sobre las empresas tercerizadoras de apoyo a la gestión sancionatoria

Percepción	Porcentaje
Negativa	60 %
Positiva	20 %
Ninguna	20 %

5.4.1.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

Según se aprecia en la gráfica 1 y la tabla 2, más de la mitad de los ciudadanos entrevistados tienen una percepción negativa de la actividad desempeñada por las empresas privadas que apoyan la gestión sancionatoria del Estado, quedando en el mismo nivel aquellos con percepción positiva y quienes no tienen ninguna imagen al respecto, pues les es indiferente el asunto, lo que indica que es bajo el porcentaje de ciudadanos que tienen una percepción positiva.

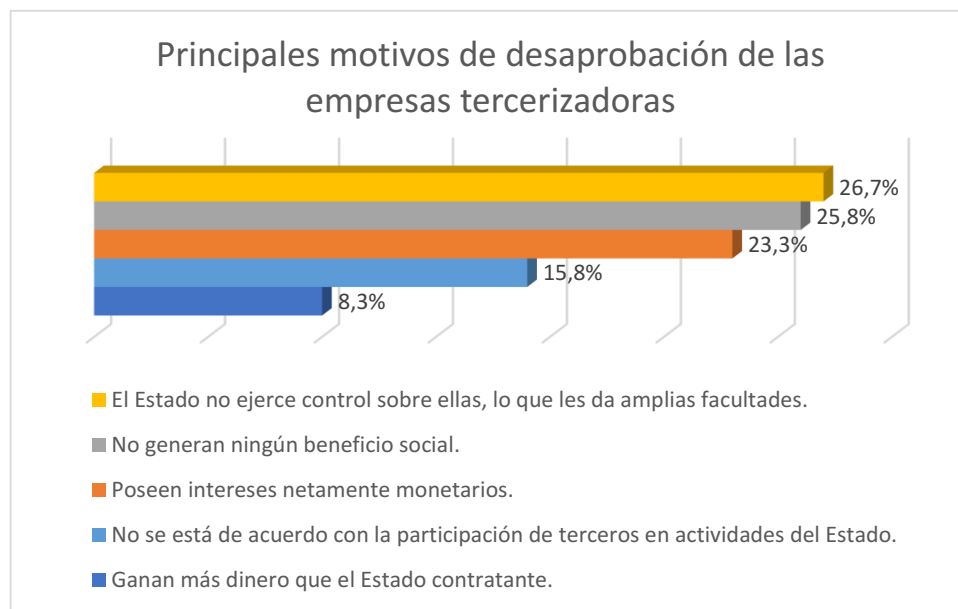
5.4.2. Tema: principales motivos de desaprobación de estas empresas

5.4.2.1. Pregunta

Si su opinión es negativa, por favor señale en la siguiente lista los dos motivos principales.

5.4.2.2. Respuestas de los ciudadanos

A la pregunta formulada, los ciudadanos encuestados respondieron de la siguiente forma:



Gráfica 2. Principales motivos de desaprobación de las empresas tercerizadoras.

Tabla 3. Principales motivos de desaprobación de las empresas tercerizadoras

El Estado no ejerce control sobre ellas, lo que les da amplias facultades.	32
No generan ningún beneficio social.	31
Poseen intereses netamente monetarios.	28
No se está de acuerdo con la participación de terceros en actividades del Estado.	19
Ganan más dinero que el Estado contratante.	10

5.4.2.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

Los resultados sobre este punto, aunque totalizados muestran las cifras presentadas, fueron variados en cada oficina de tránsito a la que se acudió para entrevistar ciudadanos. Por ejemplo en la del Municipio de Medellín se identificó el mayor número de ciudadanos que tienen una percepción negativa

de estas empresas, a causa de la ausencia de control del Estado y de sus amplias facultades, mientras que en la del Municipio de Sabaneta la mayor causa de esta imagen negativa obedece a que no generan ningún beneficio social, y en la del Municipio de Bello, a que sus intereses son netamente monetarios, situación que demuestra los diversos motivos que influyen en la imagen que los ciudadanos tienen de ellas.

5.5. Aporte de las prácticas de RSE a la mejora de la percepción sobre estas empresas, según los ciudadanos encuestados

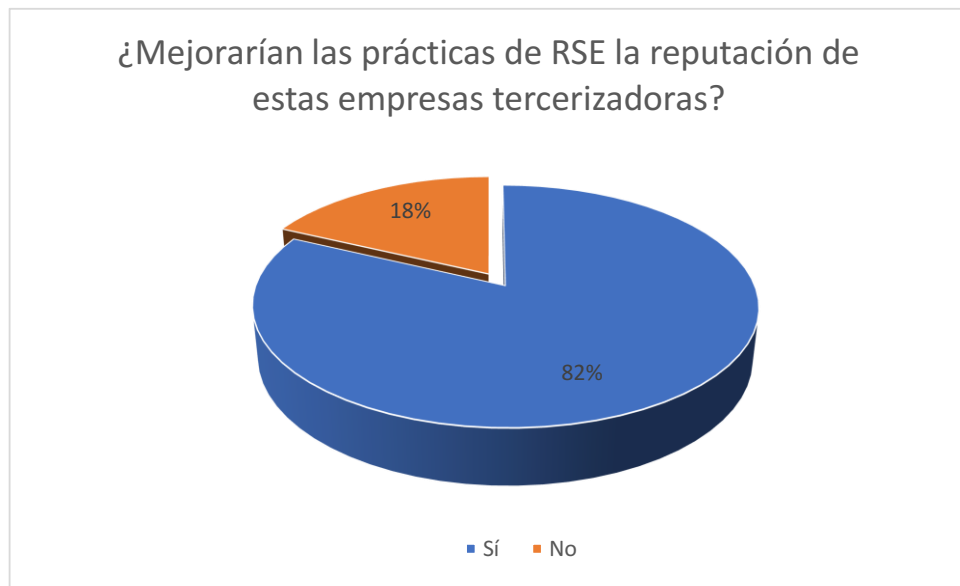
5.5.1. Tema: posibilidad de mejorar la reputación de estas empresas tercerizadoras mediante la ejecución de prácticas de RSE

5.5.1.1. Pregunta

¿Cree usted que si estas empresas realizaran actividades en beneficio de la comunidad en la que se encuentran mejoraría la imagen que se tiene de ellas?

5.5.1.2. Respuesta de los ciudadanos

Frente al interrogante, la respuesta obtenida se resume de la siguiente forma:



Gráfica 3. ¿Mejorarían las prácticas de RSE la reputación de las empresas tercerizadoras?

Tabla 4. ¿Mejorarían las prácticas de RSE la reputación de las empresas tercerizadoras?

Sí	82
No	18

5.5.1.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

De total obtenido, en las oficinas de Tránsito en las que menor cantidad de ciudadanos considera que estas prácticas sí mejorarían la percepción que se tiene de ellas son las de los municipios de Medellín y Bello. Igualmente, en estas oficinas se ubicó la mayor cantidad de ciudadanos que consideran que no las mejorarían, lo que puede ser un síntoma de pesimismo frente al servicio que allí se recibe.

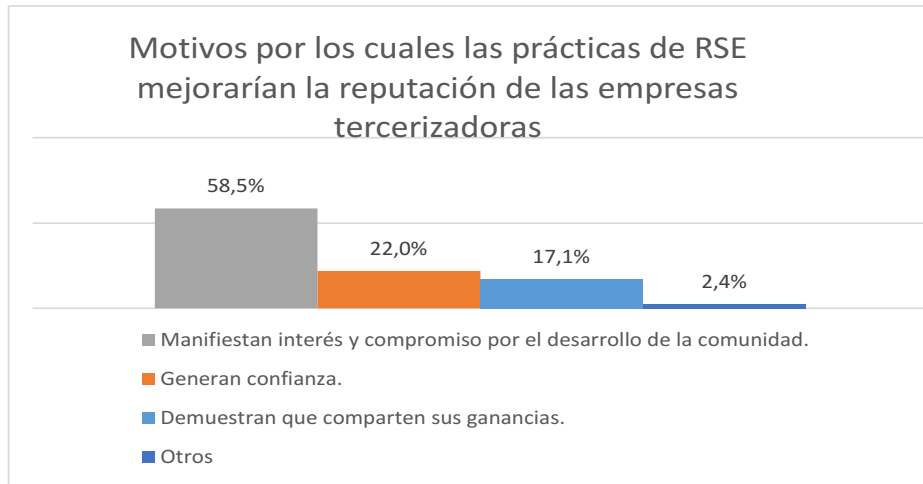
5.5.2. Tema: principal motivo por el cual las actividades de RSE mejorarían la imagen que se tiene de estas empresas

5.5.2.1. Pregunta

Si su respuesta anterior fue positiva, indique el principal motivo (uno solo) por el cual considera que las actividades que realicen estas empresas en beneficio de la comunidad en la que se encuentran mejoraría la imagen que se tiene de ellas.

5.5.2.2. Respuesta de los ciudadanos

Frente al interrogante planteado los ciudadanos encuestados respondieron de la siguiente forma:



Gráfica 4. Motivos por los cuales las prácticas de RSE mejorarían la reputación de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado.

Tabla 5. Motivos por los cuales las prácticas de RSE mejorarían la reputación de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado

Manifiestan interés y compromiso por el desarrollo de la comunidad.	48
Generan confianza.	18
Demuestran que comparten sus ganancias.	14
Otros	2

5.5.2.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

En todas las oficinas de tránsito en las que se aplicó la encuesta el mayor número de ciudadanos optó por la manifestación de interés y compromiso por el desarrollo de la comunidad como motivo por el cual las prácticas de RSE mejorarían la imagen de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado.

Dos de los encuestados seleccionaron “Otros”, planteando así cada uno una alternativa diferente a las presentadas: “Darse a conocer, muchos no saben quiénes son” y “Justicia y legalidad”.

5.6. Actividades o prácticas que podrían mejorar la percepción sobre estas empresas, según los ciudadanos encuestados

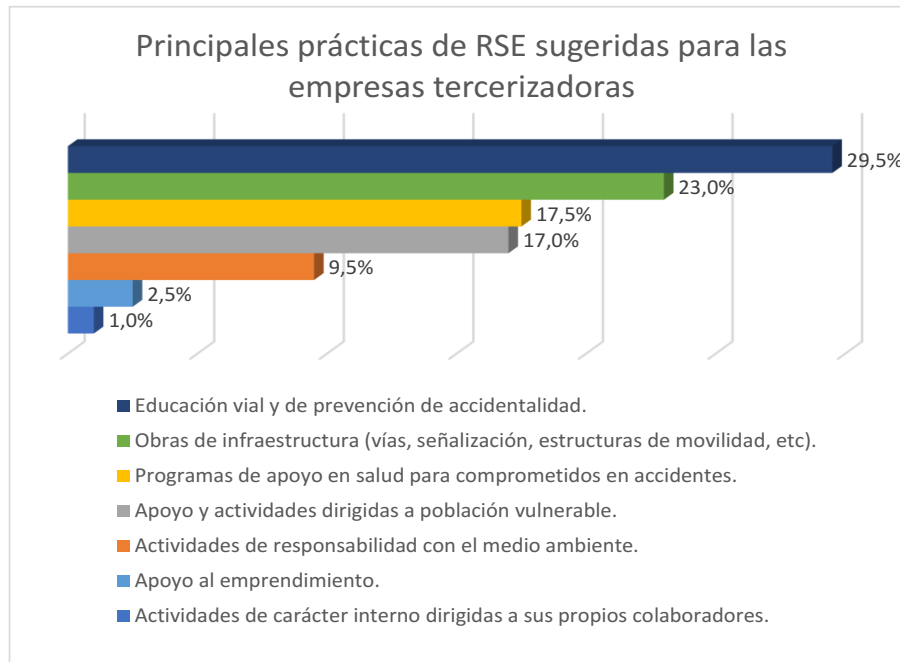
5.6.1. Tema: listado de actividades o prácticas de RSE posibles con impacto en su imagen

5.6.1.1. Pregunta

Del listado que se presenta a continuación, señale las dos principales actividades que podrían desarrollar estas empresas para que usted mejorara su opinión sobre ellas.

5.6.1.2. Respuestas de los ciudadanos

La respuesta de los ciudadanos frente a la pregunta presentada en el cuestionario se resume de la siguiente forma:



Gráfica 5. Principales prácticas de RSE sugeridas para las empresas tercerizadoras de servicios del Estado.

Tabla 6. Principales prácticas de RSE sugeridas para las empresas tercerizadoras de servicios del Estado

Educación vial y de prevención de accidentalidad.	59
Obras de infraestructura (vías, señalización, estructuras de movilidad, etc).	46
Programas de apoyo en salud para personas y/o familias comprometidas en accidentes de tránsito.	35
Apoyo y actividades dirigidas a población vulnerable. Ejemplo: desplazados, mujeres cabeza de hogar, madres adolescentes, personas con movilidad reducida, ancianos o niños desamparados, entre otros.	34
Actividades de responsabilidad con el medio ambiente.	19
Apoyo al emprendimiento.	5
Actividades de carácter interno dirigidas a sus propios colaboradores.	2

5.6.1.3. Observaciones e interpretaciones del investigador

Particularmente en el caso de los ciudadanos encuestados en la oficina de tránsito de Medellín, pese a que el resultado final indica que la actividad más sugerida se relaciona con la educación vial y las actividades de prevención de accidentalidad, tuvo mayor puntuación la actividad relacionada con las obras de infraestructura.

6. CONCLUSIONES

- a. Partiendo de la percepción negativa generalizada (superior al 50 %) frente a la actividad que desarrollan las empresas tercerizadoras de servicios del Estado que apoyan la gestión sancionatoria del mismo en materia contravencional de tránsito, evidenciada en la suma del resultado arrojado tanto de las entrevistas como de las encuestas, y de los datos obtenidos como producto de los demás interrogantes planteados en ambos escenarios, no cabe duda que la ejecución de prácticas de RSE, por su parte, conlleva beneficios reputacionales a su favor; es decir, el mejoramiento de la imagen, percepción y opinión que puede tener de ellas su público interesado, principalmente por el relacionamiento, aceptación o aprobación y visibilidad que estas prácticas pueden generar debido a que evidenciarían un interés y compromiso por la comunidad, revirtiéndole sus ganancias y su éxito en forma de valor agregado, desvirtuando de esa forma las posiciones que consideran que no generan ningún beneficio social o que sus intereses son netamente monetarios.

- b. Para los entrevistados, los beneficios de las prácticas de RSE se asocian principalmente a la mejora en las relaciones con su público de interés, estableciendo lazos reales con ellos; es decir, directamente al relacionamiento y aprobación, lo cual se encuentra conforme con la tendencia mundial, de un mayor compromiso con las causas que con la

realización de simples transacciones económicas. En segunda medida, los beneficios están relacionados con la visibilidad, el reconocimiento y la buena imagen de las compañías, lo cual en última instancia genera aceptación e incluso menor resistencia al pago de las sanciones.

c. Como beneficios de las prácticas de RSE sobre el capital reputacional de estas empresas mencionados por los entrevistados se resumen los siguientes:

- Las prácticas de RSE generan lazos con los ciudadanos, acercan los intereses de unos y otros, evidencian compromiso por parte del privado, mejoran el relacionamiento, ayudan en la identificación y aporte a la solución de las necesidades de la comunidad.
- Generan aprobación.
- Implican darse a conocer, generar credibilidad, hacerse visible, generar una imagen cercana, para que la gente no los vea de una forma hostil sino amistosa.
- Generan aceptación.
- Evidencian congruencia y generan menor resistencia a la aceptación y pago de la sanción.
- Se rompe con el estigma de que la contratación con la empresa privada solo genera beneficios económicos en su favor.
- Proporciona facilidades de contratación para el particular frente a las condiciones que debe cumplir el público, lo que facilita la ejecución de planes sociales y en consecuencia, los resultados.

d. Adicional a los motivos que generan una percepción negativa de estas empresas identificados inicialmente frente al panorama presentado por los

medios de comunicación, desde las entrevistas realizadas a los expertos se identificaron los siguientes:

- La participación de estas empresas en la aplicación efectiva de la norma, dada la cultura de negación a asumir la responsabilidad que le corresponde a cada quien, máxime cuando implica la ejecución de una sanción económica abordada desde el punto de vista de la afectación al patrimonio, y no desde el punto de vista de la consecuencia de una infracción a la norma de tránsito, de carácter individual. En ese orden de ideas, quienes tienen una percepción positiva de esta gestión son aquellas personas que aceptan la existencia de la norma y reconocen en ella el medio para prevenir conductas que ponen en peligro la vida y la integridad de los ciudadanos y, por lo tanto, aceptan sin complicaciones la consecuencia de la violación de la misma; es decir, la sanción pecuniaria asociada.

En la misma línea, la actividad de estas empresas es asociada al tema de justicia, ya que se dice que el cobro es injusto, dejando de lado la ilegalidad de la conducta que lo origina y la razón de su ilegalidad que, en últimas, es la protección de la vida y la integridad física de los ciudadanos en general (todos los actores de la vía). Se evade la responsabilidad real, enfocando la sanción en un tema de equidad y justicia que, en el fondo, nada tienen que ver con el asunto.

- Se percibe la actividad de los terceros como el ejercicio de una función asociada a la corrupción, en donde pudo haberse presentado un proceso de selección con poca transparencia o en donde los dineros recaudados no tienen el manejo y la función que corresponde.
- Algunos de los entrevistados mencionan que la percepción positiva de los servicios se dificulta muchas veces debido a que algunas actuaciones deben seguir siendo prestadas directamente por el Municipio. Esto teniendo en cuenta que contractualmente los terceros

desempeñan funciones de registro y de apoyo, las decisiones administrativas continúan en cabeza del ente público, con las implicaciones que ello conlleva y con el impacto que genera en el proceso y en los tiempos de respuesta.

- Se hizo referencia específica a la percepción que se tiene de este tipo de proyectos desde el ente gubernamental que contrata, en los que esta es positiva en niveles altos y negativa en niveles medios y bajos, básicamente por el nivel de detalle y conocimiento que desde más arriba se tiene sobre su actividad y su aporte, y por la prevención que hacia abajo genera la posible pérdida de empleo.
- e. Algunos expertos mencionaron que quienes tienen percepción positiva de la gestión de las empresas tercerizadoras generalmente tienen un conocimiento más detallado y cercano de su actividad y de sus aportes en el proceso, y reconocen ventajas y beneficios en su participación en la prestación de servicios del Estado. Quienes tienen un mayor entendimiento sobre los beneficios que conllevan este tipo de actividades, relacionados con la cultura ciudadana y la movilidad, o un mayor conocimiento sobre la infraestructura física y tecnológica aportada por el privado, tienen un grado más alto de aceptación de este tipo de proyectos que quienes desconocen por completo este detalle.
- f. Se resaltan como percepciones positivas reseñadas por los entrevistados las siguientes:
- Estos proyectos lo que hacen es fortalecer la autoridad del Estado y la capacidad de ejercer control. En este sentido, uno de los entrevistados, E12, manifestó: "A quién le gusta que le pongan una multa, a nadie; pero a quién le gusta que alguien que se pasó un semáforo en rojo le mate un familiar, a nadie, ¿y qué es peor? Entonces por eso es que

existen las leyes, por eso es que existen las reglas y por eso es que el que las incumple tiene que responder y cambiar su conducta". Otro de los entrevistados, E8, aseveró: "(...) hoy el proceso de tercerización de las actividades del Estado se da por una necesidad de un buen servicio que tiene la ciudadanía. Esto no nació porque sí, como lo creen muchas personas dentro de la sociedad, como negocio. No. Esto creció por la necesidad de brindar un buen servicio donde el servicio era completamente ineficiente".

- Algunos piensan que la participación de un tercero le da transparencia al proceso, ya que la existencia de una empresa en donde prima la correcta aplicación de la ley, le da imparcialidad al proceso.
- g. Las prácticas de RSE ejecutadas por las empresas tercerizadoras a las que hemos venido haciendo referencia, conocidas por los entrevistados, se refieren principalmente a actividades de carácter interno, dirigidas a sus propios colaboradores y a estudios o proyectos de apoyo al ente gubernamental contratante, que generan, principalmente en esta población (colaboradores y contratante), beneficios de mejoría en el relacionamiento y aceptación. La comunidad también ha sido impactada por la ejecución de prácticas de RSE que han hecho estas empresas; pero, en menor medida, y frente a quienes las han conocido, se obtienen resultados positivos en lo que a reputación se refiere, porque como resultado de esto se incrementa su aceptación y aprobación.
- h. Las prácticas de responsabilidad social empresarial conocidas por los entrevistados fueron las siguientes:
- Apoyo para desarrollar campañas sobre educación vial y campañas recreativas y deportivas.

- Estudios y diagnósticos de seguridad vial y de situación de discapacidad en accidentes de tránsito, insumos para la toma de decisiones o para la ejecución de acciones por parte del ente gubernamental.
 - Oportunidades de vinculación laboral a personas de la comunidad que lo requieren. Por ejemplo, practicantes de instituciones educativas de su área de influencia; es decir, facilidades de acceso al mundo laboral.
 - Semilleros por medio de los cuales se patrocina la educación superior de estudiantes destacados.
 - Actividades de bienestar y desarrollo para sus colaboradores; por ejemplo, aquellas asociadas a la educación o a los horarios, movilidad y tiempos de desplazamiento y a las de ascenso al interior de la compañía.
 - Apoyo en recursos o dotación directamente para el ente gubernamental.
- i. Los expertos entrevistados que están vinculados de manera directa a estas empresas tercerizadoras identifican que los beneficios que obtienen los ciudadanos con la buena prestación del servicio a su cargo, o incluso la infraestructura y tecnología que proporcionan, representan acciones de RSE. Estas aseveraciones no serían correctas, pues el éxito de sus labores es su obligación primaria, su compromiso de calidad natural y su compromiso con la calidad y los buenos resultados inherentes a su actividad o, como mínimo, el resultado del ejercicio de sus obligaciones contractuales, pero no puede verse como una práctica adicional que repercute en un bienestar extra para la comunidad.
- j. Pese a que sí fueron mencionadas algunas prácticas de RSE, básicamente por aquellos entrevistados vinculados con estas empresas, las actividades enumeradas son incipientes y en general se observa que no obedecen a una estrategia empresarial o a un plan estructurado para ejecutar estas prácticas de RSE con miras a lograr algún objetivo específico o un fin

determinado. Se trata de actividades ejecutadas individualmente, en muchos casos de acuerdo con los requerimientos o la demanda de la entidad contratante, como es el caso de apoyo económico para la divulgación de campañas educativas o de apoyo a actividades recreativas.

- k. El apoyo extracontractual al desarrollo de actividades propias del ente gubernamental genera mayor nivel de aceptación en este, lo cual es de gran importancia para los privados, si se tiene en cuenta que se trata de uno de sus principales *stakeholders*; sin embargo, no deberían ser considerados como prácticas de RSE, ya que en muchos casos ese apoyo puede confundirse con alguna clase de favorecimiento a nivel político o personal y no institucional, pues los ciudadanos ni se enteran de la vinculación del particular con las prácticas de RSE.

- l. Quienes tienen más detalle de las actividades asociadas a las prácticas de responsabilidad social empresarial son quienes participan directamente de la estructura de estas empresas tercerizadoras de servicios del Estado; para los demás son menos visibles estas actividades. Lo anterior obedece a la falta de divulgación de este tipo de acciones, e incluso al desconocimiento de la existencia de la participación de estos terceros.

- m. Las prácticas de RSE sugeridas por los entrevistados, que tienen posibilidad de ser implementadas por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado son:
 - o Campañas de educación vial con carácter preventivo y de mitigación. En su mayoría se menciona que las campañas de educación vial deberían estar dirigidas a los niños, futuros actores de la vía. La propuesta incluye

también diversas formas de realizar esta práctica; por ejemplo en los colegios, por medio de alianzas, por intervención directa en la calle.

- Estudios e investigaciones de movilidad, seguridad vial, conteo vehicular, que le aporten datos significativos a cada ente territorial, con el objetivo de generar acciones de mejoras en beneficio de la comunidad en general.
 - Oportunidades laborales para personas desfavorecidas; por ejemplo, aquellos con movilidad reducida producto de accidentes de tránsito.
 - Inversiones para mejorar la malla vial con señalización, demarcación y mantenimiento. En general, participación en obras de infraestructura.
 - Planes de salud post accidentes. Se hizo énfasis incluso en beneficiar con estos planes a los lesionados en accidentes de tránsito.
 - Acciones de responsabilidad ambiental, como promover el cambio de aceite o el cambio de llantas en establecimientos en los que le den una adecuada disposición final a estos desechos, o el adecuado mantenimiento del vehículo para evitar el incremento de emisiones de gases contaminantes que afecten el ambiente.
 - Sistema de ambulancias para atención de accidentes graves.
 - Planes para mejorar la seguridad en la ciudad, de modo que se aproveche la tecnología con la que se cuenta, para reportar y controlar hechos delictivos.
 - Generar alianzas con las entidades del Estado para facilitar la implementación de acciones que favorezcan la movilidad.
- n. Las siguientes prácticas de RSE, sugeridas por los entrevistados como de impacto reputacional para estas empresas, no podrían ser ejecutadas por aquellas debido a que se refieren a asuntos regulados por la norma sobre los que no tienen competencia o poder de decisión. Incluso, de hacerse, se generaría violación al principio de legalidad:

- Campañas de incentivos o descuentos para el pago de obligaciones vencidas; igualmente, ampliar las facilidades de pago.
 - Subsidio a la cobertura del SOAT.
- o. Las prácticas de RSE que se relacionan a continuación fueron sugeridas por los entrevistados como de impacto reputacional para las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, aunque se relacionan más con sugerencias en mejora en su servicio, que a prácticas de RSE propiamente dichas:
- Ampliar la atención al público para facilitar el acceso a los diferentes servicios (24/7), implementar ayudas tecnológicas para facilitar los servicios y los pagos.
 - Implementar ayudas tecnológicas para facilitar los servicios y los pagos.
 - Capacitación e instrucción sobre los trámites, requisitos y procedimientos relacionados con tránsito y transporte, sobre cómo actuar en caso de una contravención o fotodetección.
 - Descentralización de servicios para ampliar cobertura y facilitar el acceso de todos los ciudadanos.
- p. Los entrevistados en su mayoría coincidieron en señalar que los ciudadanos del común no identifican la participación de un tercero en la prestación de los servicios de tránsito que contrata el Estado; particularmente en lo que al tema sancionatorio se refiere, para la mayoría el ente público es quien actúa; es decir, no hacen una separación adecuada entre las funciones del ente público y las del particular, de modo que el ciudadano no encuentra diferencia entre la función de cada uno, para que pueda entender y aceptar unas y otras con mayor facilidad.

- q. La mayoría de los ciudadanos (60 %) sancionados por el Estado que respondieron a la encuesta, en cuya actividad sancionatoria participa un privado, tienen una percepción negativa de estas empresas, atribuida principalmente a su consideración sobre la falta de control que ejerce el Estado sobre las actuaciones de estos terceros, a que no generan ningún beneficio social o a que responden a intereses netamente monetarios.
- r. Apenas un 20 % de los ciudadanos encuestados perciben positivamente la imagen de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado. Cifra baja si se compara con la cantidad de los que las ven negativamente. Quienes no tienen ningún tipo de opinión al respecto igualan en cantidad a quienes lo ven positivamente (20 %), posición que puede leerse como una falta de interés por definir quién participa en el proceso y quién no.
- s. Para un 82 % de los ciudadanos encuestados la ejecución de prácticas de responsabilidad social empresarial sí puede contribuir a mejorar la imagen que se tiene de ellas, ya que estas serían principalmente, o una manifestación de interés y compromiso por el desarrollo de la comunidad, o una forma de generar confianza en los ciudadanos.
- t. El 18% de los ciudadanos, cifra baja frente a la obtenida por el sí, consideró que a estas empresas tercerizadoras de servicios del Estado llevar a cabo actividades en beneficio de la comunidad no les ayuda a mejorar la imagen.
- u. En orden de prioridad, de acuerdo con la cantidad de ciudadanos que eligieron la opción en la encuesta, las actividades que podrían desarrollar las empresas tercerizadoras de servicios del Estado que participan de su gestión sancionatoria para mejorar la percepción que se tiene de ellas son:

- Educación vial y de prevención de accidentalidad.
 - Obras de infraestructura (vías, señalización, estructuras de movilidad, etc.).
 - Programas de apoyo en salud para personas y para familias comprometidas en accidentes de tránsito.
 - Apoyo y actividades dirigidas a población vulnerable. Por ejemplo, desplazados, mujeres cabeza de hogar, madres adolescentes, personas con movilidad reducida, ancianos o niños desamparados, entre otros.
 - Actividades de responsabilidad con el medio ambiente.
 - Apoyo al emprendimiento.
 - Actividades de carácter interno dirigidas a sus propios colaboradores.
- v. La práctica menos sugerida fue la ejecución de actividades de carácter interno dirigidas a sus propios colaboradores, lo cual es relevante, pues puede obedecer a que es la que menos impacto tiene hacia el exterior.

7. RECOMENDACIONES

- a. Identificado el aporte que constituye la ejecución de prácticas de RSE sobre el capital reputacional de las empresas tercerizadoras de servicios del Estado que participan de la gestión sancionatoria del mismo, en pro del mejoramiento de la imagen, percepción y opinión que su público interesado tiene sobre ellas, el estado de la imagen y percepción que se tiene acerca de ellas hace necesario que se planeen y ejecuten acciones de este tipo que impacten a la comunidad, más allá de las contractualmente pactadas.
- b. En ese orden de ideas, es imperioso que se genere y adopte una estrategia empresarial, incluso organizacional, que involucre estas prácticas conforme a una planificación específica, de modo que permitan acceder a los beneficios que dichas prácticas puedan reportar en materia reputacional.

- c. La práctica de RSE sugerida como de mayor impacto sobre el capital reputacional que podría desarrollarse consiste en la ejecución de actividades de educación vial con carácter preventivo y de mitigación, dirigidas especialmente a los niños como futuros actores de la vía. La propuesta incluye también diversas formas de implementar esta práctica. Por ejemplo en los colegios por medio de alianzas, o por intervención directa en la calle. Si bien las actividades dirigidas a procurar el bienestar y desarrollo de los empleados ejecutadas en la actualidad constituyen una práctica de RSE, no tienen un reconocimiento evidente hacia el exterior y, en ese orden de ideas, no generan un impacto evidente en el resto de la comunidad, por lo que para obtener un mayor reconocimiento deben conjugarse con otro tipo de prácticas que involucren actores externos.
- d. Definir desde la estrategia una política de comunicación que le dé visibilidad a estas empresas, y que incluya los siguientes aspectos:
- Participación en los diferentes procesos, su aporte a tiempos, servicio y proceso, incluso su inversión. Puede hacerse mostrando sus resultados y sus beneficios, entregando datos y cifras confiables y coherentes; por ejemplo, los montos de las inversiones realizadas en tecnología y sistemas de información requeridos para el procesamiento efectivo de la información. Esta actividad le da transparencia a los procesos y evita que se forme una percepción negativa asociada a la corrupción y a la burocracia.
 - Diferenciar entre las funciones asumidas por la empresa y las que siguen a cargo del ente gubernamental, lo cual permite que genere en el ciudadano una imagen propia respecto al servicio prestado por uno y

por otro, y evita que se arrastre con la imagen que se forme alrededor de la actividad específica de los entes gubernamentales.

- Prácticas de RSE ejecutadas; es decir, todas aquellas acciones adicionales, si se quiere extracontractuales, que repercutan en su público de interés, en aquello en lo que van más allá y que se revierte en beneficios para la comunidad en la que se encuentran. Su divulgación hace que se llegue directamente a los ciudadanos, que evidencien el compromiso y el aporte de estas empresas, generando así aceptación.
 - Sobre su actividad misma, comunicar el procedimiento sancionatorio, que abarca desde la captura del momento de la comisión de la infracción, pasando por las diferentes notificaciones que deben darse dentro del proceso, hasta la sanción. Este aspecto se identificó como sugerencia en las entrevistas realizadas y se señala como relevante, pues le otorga transparencia al proceso y evita que el ciudadano lo vea como una caja negra.
- e. Implementar algunas mejoras en el servicio, ya que en últimas este es el factor diferenciador por excelencia que justifica su existencia y su apoyo al proceso estatal. Nada mejor para mostrar coherencia y para darse a conocer que la prestación misma del servicio. Entre las sugerencias que se recibieron relacionadas con el servicio se encuentran la de ampliar la atención al público, para facilitar el acceso a los diferentes servicios (24/7); implementar ayudas tecnológicas para facilitar los servicios y los pagos; capacitar e instruir a los ciudadanos respecto a los trámites, requisitos y procedimientos relacionados con tránsito y transporte, y cómo actuar en caso de una contravención o fotodetección, y descentralizar servicios para ampliar cobertura y acercar el servicio a los ciudadanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A., y Puerto, D. (julio, 2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, 32. Tomado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Álvarez, V. (6 de octubre, 2016). Fotomultas en Medellín: contrato cuestionado por concejales. En *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/antioquia/lupa-al-contrato-de-fotomultas-en-medellin-XD5115077>
- Cajiga, J. (2010). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México: Centro Mexicano para la Filantropía – Cemefi. Disponible en https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Castilla, F., Sánchez, M., Gallardo, D., y Ruiz, M. d. C. (2015). Diseño de un modelo de reputación para cooperativas oleícolas. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review* 19(1)(2016), 154-167. DOI: 10.1016/j.rcsar.2015.10.003
- Castro, C., García, L., y Martínez, J. (2010). La contratación estatal: teoría general. Perspectiva comparada y regulación internacional. *Colección Textos de jurisprudencia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Disponible en <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11105/La%20contratacion%20estatal.pdf?sequence=1>
- Corte Constitucional (2005). *Sentencia C-853/2005*. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2005/C-853-05.htm>

- Corte Constitucional (1998). Sentencia C-160/1998. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/C-160-98.htm>
- Corte Constitucional (1996). *Derecho de defensa en tutela. Sentencia T-258/1996*. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1996/T-258-96.htm>
- Del Gesso, A. (2016). Cómo contribuir a la mejora en la política de responsabilidad social empresarial de las organizaciones (E.C) [trabajo final de carrera]. Universidad Abierta Interamericana, Rosario. Disponible en <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120546.pdf>
- Fernández, A. (mayo-octubre, 2015). Responsabilidad social para el fomento de la reputación corporativa en las organizaciones. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 7(1), 2-7. Disponible en publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/download/3569/4998
- Gilibert, L. (3 de diciembre, 2015). ¿Las fotomultas son un negocio?: El afán mercantil pudo más que una estrategia seria sustentada en educación y persuasión. En *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/opinion/articulo/general-r-luis-ernesto-gilibert-vargas-las-fotomultas-son-un-negocio/420773-3>
- Ibarra, A. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de Derecho*, 41, 51-82. Disponible en *In Vestigium Ire*. Vol.
- Martín de Castro, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. Madrid: ESIC.
- Martínez, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

- Martínez, J. (2014). Impacto de las reformas Económicas Neoliberales en Colombia desde 1990. *In Vestigium Ire*, 8, 78-91. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1003/1012>
- Olano, A. d. P. (2014). Estudio de la responsabilidad social en Colombia, un compromiso de todos [trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12615/2/Estudio%20-%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20en%20Colombia.pdf>
- Orozco-Toro, J. A., y Ferré-Pavia, C. (2017). La percepción de la reputación corporativa de los *stakeholders* de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisió de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa. *Palabra Clave*, 20(2), 473-505. DOI: 10.5294/pacla.2017.20.2.8
- Otero, M. (17 de septiembre, 2011). La privatización en Colombia. *Avanzar Colombia*. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de http://www.avanzarcolombia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=657:la-privatizacion-en-colombia&catid=25:colombia&Itemid=27
- Pampillón, R. (23 de enero, 1997). ¿Para qué privatizar? En *El País*. disponible en https://elpais.com/diario/1997/01/23/economia/853974025_850215.html
- Ramírez, M. L. (2007). Postura de la Corte Constitucional colombiana en relación con el poder sancionador de la administración. *Revista de Derecho, Universidad del Norte*, 28, 300-328. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/derecho/28/11_Postura%20de%20la%20corte.pdf

- Revista Motor (16 de junio, 2017). Se acaba el 'negocio' de las 'fotomultas': Los sistemas instalados no podrán seguir generando "fotomultas". Los operadores tienen 180 días para obtener el concepto técnico previo. En *El Tiempo*. Disponible en <http://www.motor.com.co/actualidad/industria/acaba-negocio-fotomultas/28884>
- Ritter, M. (2013). El valor del capital reputacional. *Por qué la opinión que tiene el público de su empresa es un activo estratégico*. Buenos Aires: Ritter & Partners.
- Semana (14 de julio, 2012). Las fotomultas: todos 'partidos'. En *Revista Semana*. Tomado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/las-fotomultas-todos-partidos/261181-3>
- Suárez, D., Mejía, P., y Restrepo, L. (2014). Procedimientos administrativos sancionatorios. Inventario normativo y de las sentencias de la Corte Constitucional de Colombia. *Opinión Jurídica*, 13(25), 139-154. Consultada el 30 de noviembre de 2017, en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94532532009>
- Villafañe, J. (2017). La reputación corporativa como fuente de liderazgo. *Portal de Relaciones Públicas RRPPnet*. Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm?iframe=true&width=90%25&height=90%25>
- Villafañe, J. (2006). *Reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial*. Disponible en https://documentop.com/la-reputacion-corporativa-como-expresion-de-una-_598ced431723dd5d6964523e.html

Zamudio, C. C. (2017). *El proceso contravencional administrativo de tránsito ¿ineficacia administrativa y/o problemática social?* Bogotá: Universidad Santo Tomás. Disponible en <http://hdl.handle.net/11634/4495>

ANEXO A. FORMATO DE CONSOLIDACIÓN DE ENTREVISTAS

Objetivos	Temas	Pregunta	Observaciones e interpretaciones del investigador	Ideas que se repiten
Conocer la percepción de expertos relacionados con empresas tercerizadoras de servicios del Estado, asociadas a la gestión sancionatoria del mismo, sobre los posibles beneficios que las prácticas de RSE pudieran o no tener en la percepción que de las mismas tiene su público de interés.	Percepción	Según su amplia trayectoria, quisiéramos conocer su percepción sobre la reputación que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo. Preguntas de apoyo: cree usted que los distintos públicos relacionados tienen una opinión positiva, negativa y en qué se apoya dicha opinión.	De los 12 entrevistados, 5 identifican una percepción negativa sobre la actividad de las empresas tercerizadoras, mientras que los 7 restantes consideran que la imagen de estas empresas depende de los intereses individuales o institucionales de los stakeholders, de modo que en 6 de los 7 casos prevalece la imagen negativa y en sólo 1, prima la percepción positiva. De esta forma, podría decirse que el 91,7% de los entrevistados encuentra negativa la percepción que tiene el público interesado sobre estas empresas tercerizadoras de servicios del Estado.	En general, se identifica una percepción negativa en los ciudadanos y en las empresas relacionadas con los servicios que prestan estas compañías, principalmente por su participación en la aplicación de sanciones pecuniarias, ya que no se asocian con los beneficios que el adecuado control y ejercicio de la norma pueden traerle a una ciudad, sino al costo económico de las sanciones, al proceso para imponerlas y al impacto que ello puede implicar para la operación de las empresas. Sólo aquellos que tienen más detalle de la actividad que desempeñan tienen una percepción positiva sobre las mismas.
	Importancia de las prácticas RSE	A su juicio, sí o no y por qué, ¿las prácticas de RSE generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de una empresa?	Todos los entrevistados, es decir, el 100%, consideran que las prácticas de RSE generan beneficios para el mejoramiento de la reputación o percepción que se tiene de las empresas; en ningún caso se consideró lo contrario.	Las prácticas de RSE mejoran la percepción que el público interesado tiene de las empresas básicamente porque fortalece su imagen y la credibilidad en ellas, dado el enfoque directo en la comunidad, lo que genera relacionamiento y cercanía con ella, demostrando un interés social adicional al netamente económico, es decir, un propósito más allá del monetario.
	Beneficios de las prácticas de RSE en percepción del público de interés	En caso afirmativo, ¿cuáles serían los posibles beneficios que las prácticas de RSE pudieran tener en la percepción que de las mencionadas empresas tiene su público de interés?	El 100% de los entrevistados identificó algún tipo de beneficio en las prácticas de RSE. Ninguno manifestó beneficios nulos. 7 hicieron referencia al relacionamiento con la comunidad como beneficio y 6 de ellos a la visibilidad, 2 a la aceptación y menor resistencia al pago y 1 a la desmitificación de los intereses estrictamente económicos de los privados.	Los beneficios de las prácticas de RSE se asocian principalmente a la mejora en las relaciones con la comunidad, evidenciando un compromiso de parte del privado por la satisfacción de sus intereses, lo cual genera lazos reales entre ellos, es decir, directamente al relacionamiento y aprobación de su público de interés. En segunda medida los beneficios están relacionados con la visibilidad, el reconocimiento y la buena imagen de las compañías, lo cual en última instancia genera aceptación e incluso menor resistencia al pago de las sanciones.

Objetivos	Temas	Pregunta	Observaciones e interpretaciones del investigador	Ideas que se repiten
<p>Establecer si los expertos consultados han tenido conocimiento de la ejecución de prácticas de RSE de estas empresas y de su beneficio en el capital reputacional de las mismas.</p>	<p>Conocimiento de prácticas de RSE de estas empresas</p>	<p>En su experiencia, ¿ha tenido conocimiento, sí o no, de la ejecución de prácticas de RSE de estas empresas?</p>	<p>El 33,4% de los entrevistados, es decir, 4 de ellos sin vinculación directa a estas empresas tercerizadoras, no tienen conocimiento sobre prácticas de RSE ejecutadas por ellas; mientras que el restante 66,6% sí, es decir, 8 entrevistados. De estos 8 que sí tienen conocimiento sobre la ejecución de prácticas de RSE, 5 tienen una vinculación directa con estas empresas, es decir, tienen la información de primera mano, y 3 son externos.</p>	<p>La práctica de RSE ejecutada por estas empresas más reconocida, la constituyen las actividades de bienestar y desarrollo dirigidas a sus propios colaboradores, entre las que pueden mencionarse las asociadas a la capacitación y educación, a las facilidades en horarios, movilidad y tiempos de desplazamiento y a las de ascenso. En segundo lugar, como práctica más reconocida se encuentran las oportunidades de vinculación laboral o facilidades de acceso dirigidas a personas de la comunidad que lo requieren, como por ejemplo practicantes de instituciones educativas de su área de influencia. En tercer lugar, se reconoce como práctica de RSE por parte de los privados que apoyan la prestación de servicios del Estado, el desarrollo de estudios y diagnósticos en materia de seguridad vial como insumo para la toma de decisiones o para la ejecución de acciones por parte del ente gubernamental contratante. Finalmente también son reconocidas, aunque en baja proporción, actividades como vinculación en campañas recreativas y deportivas implementadas por su contratante (Municipio respectivo), apoyo en recursos o dotación para el ente gubernamental y semilleros y patrocinio educativo para estudiantes destacados.</p>
	<p>Impacto de las prácticas de RSE en las empresas que las ejecutan</p>	<p>En caso afirmativo, ¿qué consecuencias observó sobre el capital reputacional de las mismas?</p>	<p>Esta pregunta le fue realizada sólo a 8 de los entrevistados que fueron quienes manifestaron tener conocimiento sobre prácticas de RSE ejecutadas por las empresas que contratan con el Estado la prestación de sus servicios. De esas 8 personas, 6 consideran que la ejecución de estas prácticas generan consecuencias positivas sobre la reputación, ayuda a que mejore y haya mayor aceptación. De otro lado, 2 personas más de las que respondieron a este interrogante, consideran que las consecuencias de estas prácticas sobre el capital reputacional han sido tanto positivas como negativas o que son muy susceptibles al cambio, ya que pueden pasar de positiva a negativa con facilidad o viceversa.</p>	<p>El impacto positivo sobre la reputación que en su mayoría reconocieron los entrevistados, se asocia a la aceptación, en primer lugar a nivel interno, es decir, por parte de los colaboradores, teniendo en cuenta que las principales prácticas desarrolladas en la actualidad están dirigidas a ellos; en segundo lugar, la aceptación se da por parte del ente gubernamental contratante, quien reconoce el apoyo que el privado le ofrece; y en último lugar, la aceptación se da en la comunidad en general, particularmente en aquellos que se benefician directamente de la ejecución de estas prácticas.</p>

Objetivos	Temas	Pregunta	Observaciones e interpretaciones del investigador	Ideas que se repiten
<p>Identificar, en el criterio de los expertos consultados, cuáles serían las prácticas de responsabilidad social que podrían tener mayor impacto reputacional para estas empresas.</p>	<p>Sugerencias de prácticas de RSE para estas empresas</p>	<p>En su criterio, ¿cuáles podrían ser las prácticas de responsabilidad social que podrían tener mayor impacto reputacional para estas empresas?</p>	<p>entrevistados, la práctica de RSE que podría tener mayor impacto reputacional para estas empresas es la realización de campañas de educación vial; en segundo lugar, mencionadas por 2 de los entrevistados, se encuentran las obras de infraestructura que incluyen el mantenimiento y señalización de la malla vial, la implementación de planes de salud que beneficien principalmente a los lesionados en accidentes de tránsito, el desarrollo de estudios e investigaciones sobre movilidad y la vinculación laboral de personas con movilidad reducida ocasionada en accidentes de tránsito. Dentro de las prácticas fueron mencionadas por 2 de los entrevistados algunas relacionadas directamente con mejoras en los servicios prestados por estas empresas como son ampliación del tiempo de atención y de los medios de pago soportados en ayudas tecnológicas y la capacitación e instrucción</p>	<p>Campañas de educación vial con carácter preventivo y de mitigación. En su mayoría se menciona que las campañas de educación vial deberían estar dirigidas a los niños, futuros actores de la vía. La propuesta incluye también diversas formas de realización de esta práctica, por ejemplo en los colegios, por medio de alianzas, por intervención directa en la calle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios e investigaciones de movilidad, seguridad vial, conteo de vehicular, que le aporten datos significativos a cada ente territorial con el objetivo de generar acciones de mejoras en beneficio de la comunidad en general. • Oportunidades laborales para personas desfavorecidas como por ejemplo, aquellos con movilidad reducida producto de accidentes de tránsito. • Inversiones para mejorar la malla vial con señalización, demarcación y mantenimiento. En general participación en obras de infraestructura. • Planes de salud post accidentes, se hizo énfasis incluso en beneficiar con estos planes a los lesionados en accidentes de tránsito. • Acciones de responsabilidad ambiental como promover el cambio de aceite o el cambio de llantas en establecimientos en los que le den una adecuada disposición final a estos desechos, o el adecuado mantenimiento del vehículo para evitar el incremento de emisiones de gases contaminantes que afectan el ambiente. • Sistema de ambulancias para atención de accidentes graves. • Subsidio a la cobertura del SOAT. • Planes para mejorar la seguridad en la ciudad, de modo que se aproveche la tecnología con la que se cuenta para reportar y controlar hechos delictivos. • Generar alianzas con las entidades del Estado para facilitar la implementación de acciones que favorezcan la movilidad. • RELACIONADAS CON LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DIRECTAMENTE • Ampliar la atención al público para facilitar el acceso a los diferentes servicios (24/7). Implementar ayudas tecnológicas para facilitar los servicios y los pagos. • Capacitación e instrucción sobre los trámites, requisitos y procedimientos relacionados con tránsito y transporte, sobre cómo actuar en caso de una contravención o fotodetección. • Campañas de incentivos o descuentos para el pago de obligaciones vencidas, igualmente ampliar las facilidades de pago. • Descentralización de servicios para ampliar cobertura y facilitar el acceso de todos los
		<p>¿Tiene consideraciones adicionales, relacionadas con el asunto, que desee agregar a esta entrevista?</p>	<p>10 de los entrevistados consideran que los ciudadanos no identifican con claridad que un privado participa en la prestación de los servicios en las oficinas de tránsito que se encuentran concesionadas, a su parecer, los ciudadanos perciben sólo a una entidad y es a la gubernamental; además, estos consideraron que sólo aquellos que tienen mayor relación con los servicios sí hacen la diferenciación. Sólo 1 de los entrevistados consideró que los ciudadanos sí entienden e identifican la participación de un privado en los servicios.</p>	<p>Los ciudadanos del común no identifican la participación de un tercero en la prestación de los servicios de tránsito que contrata el Estado, particularmente en lo que al tema sancionatorio se refiere, para la mayoría el ente público es quien actúa. Quienes tienen percepción positiva de la gestión de las empresas tercerizadoras generalmente poseen un conocimiento más detallado y cercano de su actividad y de sus aportes en el proceso, incluso pueden verse beneficiados de la forma como es manejado el proceso y de los medios tecnológicos dispuestos para ofrecer mayor cobertura que la que el Estado ofrecía o podría ofrecer.</p>

ANEXO B. ENTREVISTA 1

Fecha: 20 de octubre de 2017

Experto: Santiago Montoya Montoya

Cargo: Secretario de Movilidad y Tránsito – Municipio de Sabaneta

Entrevistador: Nos encontramos con el Doctor Santiago Montoya, Secretario de Movilidad y Tránsito del Municipio de Sabaneta, quien nos va a apoyar respondiendo la entrevista de preguntas abiertas diseñadas para el trabajo de grado.

Entonces, la primera pregunta sería: según su amplia trayectoria quisiéramos conocer su percepción sobre la reputación que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo; puntualmente, ¿cree usted que los distintos públicos relacionados tiene una opinión positiva, negativa y porqué lo considera?

Santiago Montoya: Buenas tardes, a nivel personal y lo que uno ha podido ir interpretando de las conversaciones que tiene uno con diferentes públicos, las personas no han aprendido a diferenciar entre la función que cumplen los terceros y la función pública o la función de lo público, en este caso, los municipios o las gobernaciones. La gente interpreta que es una misma entidad, así esté concesionado a través de un tercero. En el caso de las fotomultas y del Municipio de Sabaneta, para la gente es transparente quién es la empresa, o el nombre de la empresa, o cuál es la función de esa empresa y solamente tiene una relación directa o una conexión con la Secretaría de Movilidad y Tránsito. Cuando ya se les explica, que esto es un servicio tercerizado, que es a través de una concesión y sobre todo cuando se les cuentan los porcentajes y la cantidad de tiempo que les fue entregado a un particular la concesión o la prestación de ese servicio, pues obviamente la gente se escandaliza un poco, es normal, de todas maneras la gente no entiende lo que hay detrás, o el trasfondo, perdón, en este tipo de negociaciones, cuando es el tercero el que hace la mayor parte de la inversión y quien optimiza o trae tecnologías que le permiten mejorar la prestación del servicio, que es lo que sucede por ejemplo, en el caso de Sabaneta, hoy somos el tercer mejor Organismo de Tránsito del país en temas de trámites y obviamente, eso se logra a través de la unión, de la alianza público privada. De todas maneras la gente cuando este tipo de concesiones usan tecnologías de punta para

sancionar, la gente se escandaliza, tocarle el bolsillo a la gente obviamente va a generar una sensación o una percepción negativa de lo público, independientemente de que sea un tercero o de que sea directamente la administración y ahí es donde uno trata de empezar a controlar esa percepción de la gente hablándole que de todas maneras el trasfondo de esto, además de generar una sanción, pues es tratando de proteger la integridad física de las personas.

E: O sea que en últimas, ¿puede decir uno que la conclusión es que, a su modo de ver, las personas o los ciudadanos en general, tienen una percepción negativa sobre estas empresas y la actividad que desempeñan, entendí bien?

SM: Si, de cualquier modo que uno lo mire, pues la gente siempre mirará este tipo de empresas con recelo y yo pienso que la percepción es negativa.

E: Ok. A su juicio, si o no y porqué, las prácticas de responsabilidad social empresarial generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de estas empresas.

SM: Yo pienso que sí, independientemente de que sean una alianza público privada o lo que sea, pues el hecho de que hagan parte de actividades deportivas, recreativas, culturales, sociales, en beneficio de la comunidad, obviamente empiezan a cambiarle la imagen a este tipo de modelos. Yo me quedaría con que sí, participar en ese tema de responsabilidad social empresarial le ayuda muchísimo a desvirtuar la mala imagen que por mucho tiempo han tenido este tipo de empresas.

E: Ok, entonces siendo afirmativa la respuesta, cuáles serían los posibles beneficios que estas prácticas de responsabilidad social empresarial pudieran tener en esa percepción sobre el público de interés.

SM: Pues mira, es que poder llegar a comunidades en las zonas urbanas y rurales del municipio o a las entidades sin ánimo de lucro en pueblos como Sabaneta el voz a voz es muy interesante, es uno de los mejores mecanismos de comunicación que tenemos y el hecho de que puedan estar ahí apoyando este tipo de actividades, obviamente se empiezan a quedar en el corazón de las personas por haber contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

E: ¿En su experiencia ha tenido conocimiento de la ejecución de prácticas de responsabilidad social empresarial de estas empresas?

SM: Sí, yo he visto, sobre todo en actividades deportivas, sobre todo en actividades educativas, desde la misma Secretaría se han vinculado con campañas de educación vial, torneos de fútbol, microfútbol, baloncesto, bueno yo pienso que eso ha ido calando en la gente y ha ido resaltando la buena labor de este tipo de empresas.

E: ¿Y ha observado consecuencias en el capital reputacional de las empresas después de haber hecho o ejecutado estas prácticas de responsabilidad social?

SM: Pues haber, más o menos, más o menos, consecuencias en lo reputacional, pero de todos los puntos, tanto negativas, como positivas, pero sí se ven, sí claro que sí, claro que sí.

E: En su criterio, ¿cuáles podrían ser las prácticas de responsabilidad social que podrían tener mayor impacto reputacional para estas empresas?

SM: Sin duda alguna en el tema de la educación, en el tema de la educación vial, porque pues al ellos estar ligados directamente con una sanción, esto debe ser redistribuido, y lo dice la misma norma, en campañas de educación vial, en mitigar el impacto de la accidentalidad y obviamente, ahorita hay una tendencia en todo el país y es a reducir a la mínima expresión los accidentes de tránsito que por lo general ocurren por el desconocimiento de la norma y la falta de cultura y de educación vial de los conductores.

E: Perfecto, tiene de pronto alguna consideración adicional que quiera contarnos.

SM: No, muchísimas gracias por la entrevista.

E: Gracias a usted.

ANEXO C. ENTREVISTA 2

Fecha: 23 de octubre de 2017

Experto: Martin Caicedo Aguirre

Cargo: Gerente T.M.B. Ltda, concesión de los registros de la Secretaría de Tránsito y Transporte – Municipio de Bello

Entrevistador: Estamos con Martín Caicedo, Gerente de T.M.B, concesión del Tránsito de Bello, que incluye detección electrónica de infracciones de tránsito, fiscalización electrónica de infracciones de tránsito.

Él nos va a colaborar resolviéndonos las inquietudes en la entrevista. Vamos a empezar con la primera: ¿Según su amplia trayectoria quisiéramos conocer su percepción sobre la reputación que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo, es decir, cree usted que los distintos públicos relacionados con la actividad de la empresa tienen una opinión positiva, negativa y en qué se apoya dicha opinión?

Martín Caicedo: Doctora Marcela, en el medio, se manejan las dos posiciones, ven al particular como beneficioso al proceso y lo ven como un enemigo al proceso. Beneficioso desde el punto de vista que aporta tecnología, aporta soporte, aporta asesoría, reduce los tiempos de operación y eso lo ven algunos usuarios, lo ven las empresas, lo ven digamos que las personas de los cargos administrativos altos como un Alcalde o un Secretario de Tránsito; pero también hay otro punto de vista, muchos funcionarios o funcionarios de rango medio y bajo y funcionarios a los cuales no se les ha aclarado cuál es la función que hace el tercero dentro de la operación, o usuarios que no están debidamente informados y los cuales, también por falla de la comunicación que tiene, tanto la administración como el tercero de publicar, de mostrar, de dar a conocer cuál es su función, asumen que lo que estamos haciendo es usurpando una función del Estado y cobrando unos valores exorbitantes y enriqueciéndonos con el erario público. Entonces se tiene las dos versiones, hay las dos posiciones y mucho de eso es desinformación y mucho de eso también es la parte de, digamos que de asumir la defensa de lo que es no defendible por el hecho de cometer una infracción y acreditarle la irresponsabilidad a un tercero porque lo está fiscalizando o lo está señalando o acusando de una infracción que cometió.

E: O sea, porque está haciendo efectiva la norma.

MC: Porque está haciendo cumplir la norma, cosa que digamos que es una debilidad del Estado, ya que el Estado no tiene ni los medios, ni la forma para hacer que la norma se cumpla.

E: Ok. Entonces la conclusión es que existen personas que tiene posición positiva (y posición negativa) que son básicamente las que conocen el proceso y las que están mayor informadas.

MC: las que tienen mayor información son las personas que asumen que esto es un beneficio tanto para el ciudadano como para el Estado, son más que todo las que actúan o digamos que son las que se vinculan directamente con el proceso y usuarios o infractores que de pronto ven dentro del proceso como tal, o sea dentro de los pasos o la secuencia que les toca seguir para ponerse al día, ya que fueron o son infractores, ven o reconocen los beneficios que trae tener un método o un modelo como éste.

E: A su juicio, sí o no y porqué, las prácticas de responsabilidad social empresarial generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de una empresa de este tipo.

MC: Doctora sí lo mejora, pero hay que entrar a hacer claridad en qué es ese beneficio social, porque se malinterpreta el beneficio social con el beneficio institucional o el beneficio personal que obtienen o las personas o las instituciones de lo que la empresa o el tercero les puede dar o brindar, eso es traducido en apoyo económico o en ciertos favores o ciertas prebendas que se le pueden dar a ciertas personas, y de esa manera lo interpretan ellos, es un beneficio mal interpretado. Por ejemplo, uno de los elementos de beneficio social puede ser darle empleo a la gente del sector o del área de influencia del proyecto, la capacitación a estas personas y a su familia, la atención médica, no la normal, sino los programas de prevención, programas de protección, las campañas que no estamos obligados por el Estado, campañas de seguridad vial, estudios de seguridad vial, hay varios elementos o varias formas de participar con ese beneficio social para que las empresas que estamos dedicadas a esta función nos demos a conocer y fuera de eso, devolvamos a la comunidad parte de lo que recibimos, traducido en ese beneficio social.

E: En caso afirmativo, cuáles serían los posibles beneficios que las prácticas de responsabilidad social empresarial pudieran tener en la percepción que de las mencionadas empresas tiene su público de interés.

MC: Mira por ejemplo, nosotros aquí tenemos elementos como, que utilizamos unos cupos para practicantes, los cuales traemos de instituciones educativas del mismo municipio, les damos su práctica aquí y les damos la posibilidad de vincularse luego de terminada su práctica. Tenemos todo el personal, casi el 85 o 90% del personal que vincula la empresa vive en el área de influencia del proyecto, tenemos programas de educación, programas de capacitación para los empleados de la compañía y al exterior nos vinculamos con estudios de seguridad vial para la administración y nos vinculamos con campañas educativas también al exterior de la institución, o sea por medios electrónicos como por Internet, o participamos de forma física aportando a las campañas educativas del municipio con pendones, instructores, ciertos tipos de elementos que ayudan a promulgar o a mejorar las condiciones de movilidad del municipio.

E: Conociendo esas acciones que ustedes han emprendido en materia social, ¿qué consecuencias observó sobre el capital reputacional de la empresa?

MC: Doctora eso ayuda a que mejore la reputación de la empresa, sin embargo, yo creo que uno de los elementos que tendría que hacerse es que la divulgación no la haga el tercero, sino que la misma divulgación la haga el ente administrativo, porque yo creo que el ánimo o el interés de la empresa no es que se haga publicidad al respecto de los beneficios que puede aportar la empresa como tal a la sociedad, es que los entes que realmente contrataron este servicio, reconozcan que la empresa está haciendo unos aportes y está trayendo un beneficio social al entorno donde está interactuando, para que no sea como uno decir, vea aquí estoy yo y vea lo que estoy haciendo, yo creo que sería más por los terceros, o sea por el ente estatal de reconocer ese beneficio social que se tiene y que sean conscientes y que entiendan realmente qué es el beneficio social.

E: Dentro de las actividades que pudieran hacerse o las prácticas de responsabilidad social que pudieran ejecutarse, ¿cuáles cree usted que pueden ser las que tengan mayor impacto sobre la reputación para estas empresas?

MC: Mira hay unas que son tangibles y otras que son intangibles. Las tangibles pueden ser el mero hecho de darle empleo o digamos que vincular al proyecto personas que estén dentro del entorno y esa es tangible porque se representa en

ingresos para la comunidad, se representa en un aporte para las familias y se representa en mejorar las condiciones sociales del entorno donde están viviendo estas personas. Y hay intangibles como por decir algo, el efecto de que en el tiempo el impacto se nota en la reducción de la corrupción, la reducción de los procesos, de las demoras de tiempos de los usuarios, es que no solamente el beneficio social es representado en educación, en capacitación, hay beneficios que son inherentes al proceso y que se tienen que mostrar, como son la reducción de los tiempos de los usuarios, eso también es un beneficio social, aunque muchas personas no lo perciben así, porque eso hace que la persona tenga mayor disponibilidad de su tiempo para hacer otras actividades, no como en el momento en el que estaba operando el ente estatal donde tenía que disponer de x tiempo, aquí los tiempos se pueden haber reducido entre un 40 a un 60% se pueden haber reducido los tiempos de espera, que yo creo que es un tiempo significativo y que el usuario, eso redonda en su calidad de tiempo para hacer o para utilizarlo en otras cosas, que eso digamos que trae como parte la implementación del proceso, pero también trae como parte el beneficio para el usuario. Desafortunadamente la corrupción es muy alta en este tipo de entornos, y las empresas privadas por los controles que implementan, por las obligaciones contractuales que tiene, por la responsabilidad que tienen frente al proceso y tener unos controles más estrictos, digamos que garantizan en un porcentaje mucho mayor, que la corrupción se reduzca a su mínima expresión, entonces estos son tipos de beneficios que para mí, al final, tienen una percepción social porque la imagen de la empresa, la imagen de la secretaría, así no vayan vinculadas desde el punto de vista de que la gente tiene que identificarla si usted es de aquí o usted es de allá, en el proceso como tal, se dice que el proceso es del Estado y ese proceso ha mejorado, o sea ese beneficio, esas características de manejar o de mejorar la imagen reputacional porque se reduce la corrupción también es un beneficio social desde el punto de vista que yo lo percibo y como yo lo veo todos los días aquí.

E: ¿Existe en la empresa algún plan específico de acciones o alguna matriz o una estrategia exclusiva que se enfoque en la responsabilidad social empresarial?

MC: Sí Doctora, sí existe y está alimentada por programas y por un seguimiento que se le hace con indicadores de gestión, donde se miran por ejemplo cuántas capacitaciones se dan en cosas diferentes a lo que es la operación como es salud ocupacional, como en prevención de salud, como en riesgos, capacitaciones en condiciones de los que ellos necesiten, auxilios o apoyos a situaciones especiales que afectan a los empleados, número de estudiantes que se les da práctica empresarial o se les da una práctica laboral dentro de la organización, el número

de empleados que se puede vincular anualmente que hayan realizado estas prácticas, el estar verificando que las personas que trabajen dentro de la organización si estén dentro del sector de influencia del proyecto, bueno hay varias formas de mirar y de revisar que estas cosas si se estén dando.

E: Entiendo, pero lo veo muy como hacia el interior y ¿hacia afuera, hacia el ciudadano?

MC: Hacia el ciudadano, por ejemplo, estudios de movilidad y seguridad vial, de conteo de flujos de vehículos, que son beneficios porque no están dentro de la obligación contractual ni es responsabilidad del tercero o de la empresa realizarlos, pero la empresa ve que si aporta estos elementos de estudios de seguridad, de estudios de movilidad, conteos vehiculares, se los aporta a la administración, quien si tienen la responsabilidad de hacerlos, pero por x o y razones no lo hacen, el tercero aporta estos estudios, da estas herramientas para que las condiciones de los usuarios y de la sociedad en la que impactan estos elementos, tenga una mejora o tengan herramientas para poderla mejorar, para poder tomar decisiones y mejorar estas condiciones.

E: No sé si quiera agregar algo más sobre el tema, sobre la responsabilidad social, sobre el impacto reputacional.

MC: Doctora agregaría que el desconocimiento que tienen los terceros y el medio de cómo operamos estas empresas que tercerizamos con el Estado, porque hay un desconocimiento muy alto de esta función, y se atribuye en muchos de los casos es más a que se está beneficiando un tercero y no la gestión que realmente hace el tercero para que las condiciones del proceso y la operación se mejoren y los beneficios que traen, entonces hay un desconocimiento muy alto, es de pronto buscar los medios y las herramientas para aclararle a la gente que es una APP, una asociación público-privada y que son todos estos modelos de tercerización de ciertas actividades o de ciertas operaciones, para que la gente entienda que no es asaltar el Estado o desangrar el Estado o robarse el Estado por un tercero, sino que es un compromiso de un tercero para prestar un buen servicio y para que las condiciones mejoren para todos.

E: Perfecto, muchas gracias Doctor Martín.

MC: Doctora, muy amable por su atención y en lo que le podamos servir por aquí, con mucho gusto.

ANEXO D. ENTREVISTA 3

Fecha: 24 de octubre de 2017

Experto: Mauricio Andrés Bedoya Echeverry

Cargo: Gerente Consorcio Setti, concesión de los registros de la Secretaría de Tránsito y Transporte – Municipio de Itagüí.

Entrevistador: Buenas tardes, nos encontramos con Mauricio Bedoya, Gerente de la concesión del Tránsito de Itagüí, Setti, es la empresa concesionaria que administra los registros en este municipio, Itagüí, incluyendo el registro de infractores referido al tema contravencional de tránsito.

Él nos va a apoyar dándonos su opinión acerca de las inquietudes que planteamos en la entrevista, entonces vamos a comenzar. La primera inquietud es la siguiente: Según su amplia trayectoria quisiéramos conocer su percepción sobre la reputación que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo, dicho de otro modo, ¿cree usted que los distintos públicos relacionados tienen una opinión positiva, negativa y en qué apoya dicha opinión?

Mauricio Bedoya: En cuanto al sistema concesionado de las infracciones de tránsito o los servicios especializados de tránsito y transporte, la percepción puede variar entre las partes interesadas, porque no es igual la percepción que tienen los diferentes públicos como el usuario que es propietario de un vehículo, como el que es un intermediario o la empresa de servicio público o concesionario de vehículos; todos estos son públicos que trabajan de una manera muy diferente y tienen necesidades muy diferentes. Según esto, para las empresas y los concesionarios, la percepción puede ser mucho mejor, mucho más favorable, debido a que encuentran en las empresas como la nuestra, que presta servicios de tránsito concesionados, encuentran una respuesta más inmediata, una respuesta que genera mayor satisfacción debido a la organización como se realizan todos los procedimientos. Ya en el caso de los intermediarios para los trámites de tránsito o el usuario, propietario de vehículos, o que viene a realizar un trámite de licencias de conducción, o en fin, cualquiera de los registros que en el caso nuestro tenemos concesionados, la opinión varía, en ciertos casos es una opinión favorable, aunque tiene más una tendencia, en este caso para los intermediarios, desfavorable en el sentido en que no están acostumbrados a desarrollar, a

presentar o a solicitar registros de trámites de una manera organizada, de una manera donde se hace una exigencia del cumplimiento de los requisitos de ley a la cual no están acostumbrados, entonces en este caso y para la comunidad en general, puede haber una precepción que inicialmente no es la mejor y con el tiempo ese es como el reto que se va generando para nosotros como concesionario y es que la comunidad y las partes interesadas a las cuales nosotros afectamos, de alguna manera entiendan que nuestra finalidad o el contrato que tenemos desde la parte privada con una entidad pública, lo que busca es mejorar el desarrollo de las operaciones que se realizan de una manera mucho más organizada, como lo decía, con el cumplimiento de todos los requisitos de ley, situación que se verá reflejada en la satisfacción de todos los usuarios que vienen a realizar los trámites aquí, en la Secretaría de Movilidad.

E: Mauricio, antes de pasar a la siguiente pregunta quisiera que me ayudaras ampliando algo: ¿particularmente la precepción de los funcionarios públicos o de las personas del Municipio que contrataron este servicio, es positiva o negativa?

MB: Nosotros al inicio si tuvimos, digamos una percepción no tan favorable porque venían los funcionarios públicos acostumbrados a trabajar o a desarrollar las actividades de registro de tránsito de una manera que se realizaba sólo con funcionarios públicos; entrar nosotros desde la parte privada genera cierta prevención por parte de los funcionarios públicos, y hablándolo directamente de parte de la entidad contratante que es el Municipio, ha ido cambiando mucho esa percepción, al punto que se han ido dando cuenta que se optimizan todos los procesos que puede prestar una entidad pública como es la Secretaría de Movilidad, se optimizan desde la parte privada y adicional a eso, todo el beneficio que se genere en la comunidad, adicional al beneficio económico que obtiene también el municipio, evitando tener responsabilidades económicas para la operación e los servicios.

E: Ok. ¿A su juicio, sí o no y porqué, las prácticas de responsabilidad social empresarial generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de este tipo de empresas?

MB: En cuanto a la precepción sí pienso que generan un gran beneficio porque parte de la imagen o la prevención que se tiene al inicio para este tipo de contratos es que solamente van a beneficiar una entidad privada y no es tan palpable o es un poco difícil poder analizar cuál va a ser el beneficio que va a traer a una comunidad, entonces para una empresa considero que sí es muy importante

poder desarrollar actividades de responsabilidad social empresarial que beneficien a una comunidad y a su vez, están fortaleciendo su imagen y están demostrando que en el momento de realizar una tercerización, por decirlo de laguna manera, o una contratación para concesionar un servicio que es público, se está generando mayor seguridad a la comunidad, a la entidad que contrata y esto le da fortaleza para seguir realizando las actividades para las cuales fue contratada.

E: Perfecto. Siendo afirmativa la respuesta anterior, o sea que sí es posible que las prácticas de responsabilidad social empresarial generen beneficios en el capital reputacional de estas empresas, ¿cuáles serían los posibles beneficios así más palpables sobre esa percepción, que tiene el público?

MB: En nuestro caso, digamos que el beneficio que se puede identificar más fácilmente, es para el público de la Secretaría de Movilidad en general que puede recibir beneficios desde el punto de vista social que se verán desarrollados dentro de las actividades que realiza la entidad a la cual representamos que es la Secretaría de Movilidad, entonces el beneficio más claro para la empresa en general, es que se rompe un poco con ese estigma de que la contratación con las empresas de tipo privado solamente generan un beneficio económico y un crecimiento para la empresa privada, y a su vez, no están generando beneficios para la comunidad, entonces al poder desarrollar este tipo de prácticas se está rompiendo mucho con ese esquema y a la comunidad en general, hablo puntualmente para el municipio, es importante poder mostrar beneficios de tipo social y que si se dejaran para realizarse desde el sector público sin la intervención del contrato de concesión, muy seguramente no se realizarían o no se llevarían a su fin y por las mismas condiciones de contratación de la parte pública, mientras que desde la parte privada hay un poco más de manejo para realizar cualquier actividad que no tenga tantas limitaciones como la parte pública, entonces creería yo que es esa, básicamente es fortalecer la imagen de la entidad que cada vez permita que todos sus públicos se enteren que la finalidad de la contratación no es solamente de tipo económico, sino también de tipo social.

E: Perfecto. En su experiencia, ¿ha tenido conocimiento sí o no, de la ejecución de prácticas de responsabilidad social en este tipo de empresas?

MB: Sí, para nuestro caso puntual, tenemos una reciente, del año anterior, y está relacionado con estudios que impactan el público de personas que han quedado en situación de discapacidad por accidentes de tránsito. Ese estudio, es un estudio exploratorio que lideramos desde el consorcio Setti, con el apoyo de la

Facultad de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, y permitió entregar un análisis a la entidad pública, al municipio, donde se podían identificar que el subregistro de estas víctimas es muy alto, que hay un desconocimiento y un subregistro muy alto de las personas que pueden quedar en situación de discapacidad, de la implicación que tiene y de lo que esto afecta en cuanto a que las personas que quedan en situación de discapacidad no solamente afecta a esa persona, sino a las personas que conviven con la persona afectada, es decir, que una persona que ha quedado en situación discapacidad por un accidente de tipo vial, en muchos casos son personas que tiene otras personas a su cargo y que después del accidente, muchas veces, ya no tiene como generar el sustento para esas personas, sino al contrario se vuelven en una carga adicional porque ya no pueden generar recursos para seguir manteniendo las necesidades de sus familias, entonces este es una de estos beneficios de estudios de responsabilidad social empresarial que llevamos a cabo para entregarle el municipio un insumo y a su vez, no solamente el diagnóstico, sino también las recomendaciones de por dónde se debe atacar esta situación para fortalecer y mejorar las condiciones de este tipo de personas que han quedado en situaciones muy complejas debido a los accidentes viales y que no se han tenido en cuenta por diferentes motivos que cada vez generan condiciones y situaciones muy difíciles para ellas.

E: Muy bien. Y, ¿qué consecuencias ha observado sobre la percepción o el capital reputacional de la empresa que usted gerencia después de ese trabajo de compromiso con la responsabilidad social empresarial?

MB: La verdad ha tenido muy buena aceptación por parte de la administración municipal, debido a que no se había realizado ningún estudio de ese tipo acá en el municipio y aunque tenían identificada ciertas necesidades, no había sido posible materializar algunas de ellas por la falta de recursos, muchas veces para poder realizar las indagaciones y lo que fuera necesario y llegar a unas conclusiones y a un diagnóstico de la situación de las personas en discapacidad de origen vial, entonces en la administración, concejo municipal y demás entidades que son las que regulan y controlan la administración municipal ha tenido muy buena aceptación que esta iniciativa venga desde la parte privada, o sea desde el consocio Setti para darle herramientas a la administración pública y poder desarrollar actividades que generen beneficios de tipo social en la comunidad.

E: ¿Cuáles podrían ser otras prácticas de responsabilidad social que podrían tener un impacto representativo en la reputación para estas empresas?

MB: En nuestro caso considero que se pueden realizar muchas actividades y muchas prácticas de este tipo de responsabilidad social empresarial con todos los públicos que tienen acceso a los servicios que presta la Secretaría de Movilidad, por mencionar solamente uno, nosotros hemos apoyado y se pueden realizar muchas campañas de tipo pedagógico, en cuanto a lo que tiene que ver con educación vial, que como sabemos, es un tema que ha venido generando un crecimiento en la accidentalidad muy alto y con el crecimiento del parque automotor cada vez es de mayor complejidad su manejo, entonces ésta me parece que es una de las áreas que más se puede explorar, porque desde ahí, desde el tema de la educación vial, se puede trabajar muy a fondo cómo poder disminuir y generar una cultura vial.

E: Perfecto. ¿De pronto tiene alguna consideración adicional que quiera contarnos, que de pronto crea que se le pasó por alto y quiera agregar a esta entrevista?

MB: Ya para finalizar, me parece muy importante que las empresas tengamos la importancia clara de este tipo de actividades porque de pronto se han estigmatizado de alguna manera que no es la correcta, y que realmente cuando se realicen actividades de este tipo sí sean enfocadas a generar un beneficio no sólo para mostrar que hay una actividad de tipo social, sino que realmente tengan el impacto que se busca en los públicos y en las partes interesadas a las cuales afecta la entidad contratada.

E: Que pena se me ocurren dos cosas adicionales, la primera es: ¿existe un plan estructurado o una estrategia de participación social o de acciones de impacto a la comunidad que pudiéramos enmarcar dentro de la responsabilidad social, o el trabajo que se hizo, por ejemplo, como el del estudio de la discapacidad, es apenas un primer paso para ir formando esa estructura?

MB: La verdad es que no tenemos un plan digámoslo, definido y estructurado como para empezar a desarrollar ese tipo de actividades, éste que nosotros desarrollamos, a pesar de que habíamos hecho otras actividades de este tipo, pero no habían generado el impacto que generó este estudio, sí ha permitido ir planeando otras actividades que son asociadas al mismo y que son basadas en este tipo de estudios que van enfocadas en cómo mejorar la calidad de vida y las condiciones de este tipo de personas que están en una situación compleja, para más adelante no solamente generar acciones desde la administración pública sino también desde la administración privada y es poder, en algún momento, abrir

posibilidades de empleo en la empresa privada que tienen el contrato con el Estado y se puedan generar unas vacantes para las personas que están en situación de discapacidad o para personas que tienen alguna complejidad y no pueden acceder tan fácilmente al mundo laboral, entonces ese tipo de actividades y algunas otras, se tienen pensadas y se están estructurando para poder desarrollarlas y llevarlas a cabo.

E: Super bien. Otra pregunta relacionada con lo mismo, es: ¿han hecho difusión con la ciudadanía sobre el estudio y los resultados, o se ha quedado en el marco político?

MB: Ya hemos podido hacer una amplia difusión del tema, a nivel de la administración pública se ha hecho en varios espacios, también aprovechando que en este municipio hay un Comité de Discapacidad, al cual le interesó mucho la propuesta, y obviamente es una de las entidades más beneficiadas, igual se ha realizado la exposición en otros espacios, en medios de comunicación y ha sido muy interesante poder empezar a explorar este tipo de temas que inclusive a nivel nacional, no se tiene mucha información al respecto.

E: Para finalizar, abusando un poquito, hablaba en estos días con el Secretario de Movilidad de Sabaneta que él tenía la idea de que los ciudadanos no hacen una distinción muy clara entre el servicio que presta el particular y el servicio que presta el tránsito a nivel Estado, sino que para el ciudadano es muy transparente identificar simplemente como tránsito a cualquiera de los dos y en ese sentido algunas veces se puede pensar que la percepción negativa es muy generalizada y ni siquiera a punta estrictamente al particular, ¿usted qué opina?

MB: El reto para la empresa privada que está prestando un servicio público es un poco difícil poder mantener ese nivel de excelencia en la prestación del servicio debido a que como lo mencionas, se siguen prestando unos servicios que no han sido contratados con la empresa privada, en nuestro caso, entonces se desarrollan unas actividades por parte nuestra y hay unas etapas que deben ser desarrolladas por los funcionarios públicos y para el ciudadano, usuario final, realmente tiene que ser transparente que haya actividades realizadas por uno o por otro, sino que su producto final, su producto terminado cumpla todas sus necesidades, entonces es un reto realmente que desde la parte privada todo lo que se pueda hacer, todo lo que se pueda desarrollar de la manera óptima, de la manera más eficiente y eficaz, se pueda mantener cuando en algunas de las

etapas del proceso se limita un poco por los tiempos o las actividades que se deban realizar desde la parte de la autoridad de tránsito.

E: Pero la pregunta es más si el ciudadano común identifica: aquí me atienden los privados y aquí me atienden los públicos, o ¿usted siente que es muy transparente y ellos simplemente llegaron al tránsito y ya?

MB: Para el usuario final el tema realmente es transparente, el tema no es fácil de identificar realmente, si el que le está generando la atención para sus trámites es un funcionario público o privado, aunque obviamente sí hay situaciones en las que se puede identificar más fácil, pero en general la percepción es que es igual para todos.

E: Y en fotomultas o contravenciones de tránsito específicamente, ¿la gente si identifica que hay un particular participando de la acción de sancionar?

MB: También se genera esa confusión en el usuario y es que nosotros en la parte privada, con el alcance del contrato que tenemos, no contamos con la posibilidad de sancionar ni de desarrollar ninguna actuación administrativa, debido a que sólo nuestras actuaciones deben ser de registro y de apoyo, entonces cuando un funcionario que tiene una solicitud de tipo contravencional encuentre que nosotros solamente podemos llegar hasta la actividad de registro y de apoyo operativo, pero no podemos tomar una decisión para generar un acto administrativo, para autorizar o no alguna solicitud de tipo contravencional, sí se genera como un poco de confusión que lleguemos hasta cierto punto de la atención y no podamos definir el tema al 100%.

E: Perfecto, muchas gracias, muy productivo el espacio, gracias Mauricio.

MB: Con mucho gusto.

ANEXO E. ENTREVISTA 4

Fecha: 25 de octubre de 2017

Experto: Martín Gaviria

Cargo: Gerente Rentaturex, empresa de transporte turístico de pasajeros.

Entrevistador: Buenos días, nos encontramos con el Señor Martin Gaviria, Gerente de la empresa Rentaturex que se dedica al transporte turístico, que básicamente es un servicio para pasajeros especializado en turistas, él nos va a apoyar con la entrevista que hemos diseñado para el trabajo de grado, entonces le quiero dar las gracias por recibirnos y atendernos, para nosotros es muy valioso el aporte que nos pueda hacer y sus ideas sobre el tema que vamos a plantear, que ya lo hemos comentado con él para que esté al tanto, sobre todo porque es un punto de vista de una empresa estructurada de conductores que en su mayoría pueden estar afectados por el tema sancionatorio cuando el Estado la ejerce a través de un tercero.

La primera pregunta sería: Según su amplia trayectoria quisiéramos conocer su percepción sobre la reputación que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo, en resumen, la pregunta sería ¿cree usted que los distintos públicos relacionados con esta actividad tienen una opinión positiva, negativa y por qué lo cree?

Martin Gaviria: Gracias Marcela. Yo opino que los diferentes públicos tienen una opinión muy negativa acerca de las empresas privadas o los terceros que apoyan al estado en esta gestión porque primero que todo están viendo el régimen sancionatorio como un mecanismo incorporado a la corrupción, todo lo que tiene que ver con dinero siempre hay manos de políticos o de malversación de fondos y

en particular las multas de tránsito, y ahora los medios magnéticos como las fotomultas, generan muchos ingresos que en la práctica no se están viendo reflejados en lo que la gente cree que se debe ver, en mejoramiento de la señalización, de las vías, de la educación vial, que se le retribuya a la gente, entonces lo ven como otro foco de corrupción básicamente, esa es la percepción que la gente tiene en la calle.

E: ¿Y es básicamente lo que usted escucha aquí con sus afiliados?

MG: Exactamente, y es básicamente lo que se escucha en nuestro gremio y en nuestro grupo.

E: Perfecto. A su juicio, sí o no y porqué, las prácticas de responsabilidad social empresarial podrían generar algún beneficio en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de este tipo de empresas.

MG: Sí mejoraría, mejoraría sustancialmente porque si tú te enfocas en la responsabilidad social y uno de los ámbitos de la responsabilidad social es decir yo voy a reinvertir parte de lo que estoy percibiendo, de mis ingresos en la comunidad, te vas a enfocar en tu comunidad, o sea en los que sancionan, o en los que conducen, entonces si tu educas antes de sancionar el que lo sancionan está infringiendo la ley , pero si no lo educas y lo sancionas, estás haciendo el proceso inverso, o sea estas educando, pero tocándole el bolsillo a la gente, que no le gusta. (E: sólo con garrote como dicen por ahí), sí exacto sólo con garrote y el proceso lógico, diría yo, es primero eduque y después sancione como cuando nos educaron en la casa, nos enseñaron a amarrarnos los zapatos, entonces amárrese; nos enseñaron a sentarnos en la mesa y usar los cubiertos, siéntese y coma solo; nos enseñaron a caminar, nos enseñaron a correr; entonces esto debe ser un proceso igual, porque es que si nosotros miramos qué están haciendo las cámaras, nos están diciendo venga que lo voy a sancionar porque usted debe

tener el SOAT y lo debe tener, o usted va a exceso de velocidad o usted va andando en pico y placa, esas son las normas que nos rigen y como ciudadanos las tenemos que respetar, pero muchas veces no están lo suficientemente divulgadas, entonces si nos educan y parte de la responsabilidad social de las empresas privadas es coger a la comunidad, al ciudadano y educarlo, el proceso no se va a ver cómo tan parcializado a solamente sancionemos y ya.

E: O sea que más o menos, enlazándolo con la respuesta anterior, como la gente tiene una mala imagen de estas empresas básicamente asociada a negocio y a corrupción, porque tiene lazos políticos indiscutiblemente al momento de la contratación, entonces si estas empresas parte de sus ganancias la dedicaran a unas actividades en beneficio de la comunidad, como por ejemplo, la educación, que es lo que nos estás diciendo, ¿de pronto la gente tendría menos opción de pensar mal de ellas?

MG: Tendría menos opinión y ya no las verían con esa forma tan hostil, entonces les cambiaría la percepción y la estarían viendo como un aliado. A parte de eso, es muy particular lo que te voy a decir, pero te pongo el ejemplo del Tránsito de Medellín, llega una persona y la sancionan con una fotomulta, entonces existe allá, tú vas y pides un ficho y te explican y si quieres te muestran la multa cómo sucedió, te demuestran con el video que sí ibas infringiendo la velocidad o cual fue la norma del Código que infringiste y te la demuestran, pero que ese proceso con el ciudadano ya después de sancionado, fuera un poquito más educativo y como más amistoso allá; la gente paga porque tiene que pagar, porque ya tiene la sanción montada, pero que se venga con la percepción de que el dinero lo están invirtiendo porque me explicaron esto, aprendí esto, me regalaron este folleto, o sea yo ya no vuelvo a cometer esa misma infracción.

E: Perfecto. En caso afirmativo, que básicamente nos dijiste que sí las prácticas de responsabilidad social tenían beneficios, ¿cuáles serían esos beneficios que pudieran tener tangiblemente las empresas que prestan servicios para el Estado?

MG: Yo creo que ahorita te lo acabé de decir en la pregunta anterior, que la gente ya no los va a ver de una forma tan hostil, sino de una forma amistosa, como alguien que les está colaborando, pero también habrían inclusive muchas otras cosas más que se podrían hacer, porque si tu coges la responsabilidad social y tú como empresa privada, te metes al cuento de la responsabilidad social, entonces vas a quedar tú más tranquilo si al que sancionas le regalas por ejemplo, un folleto y le dices mire le voy a hacer un recorderis o para que esto le toque las fibras o le cree su conciencia, mire no cambie el aceite en la esquina donde tiran el aceite por la alcantarilla o no cambie las llantas en ese cambiadero que está las 24 horas y que llanta que cambian la tiran a la calle o en la mitad del separador, busque cambiar su aceite donde le den una disposición final porque ese aceite contamina, mire su carro está echando humo y está dañando la capa de ozono, dentro de 30 años ese humo que el carro echó todavía está en la atmósfera y lo va a respirar usted y sus hijos y sus nietos, y empezar a crear una conciencia, pero de responsabilidad social y empezar a meterle esas cositas a la gente y eso le va a impactar a la gente, pero más que impactarle a la gente le va a impactar a tu empresa, porque te vas a acostar tranquilo de que estás haciendo conciencia con las personas, no solamente desde el punto de vista de una multa, sino de todo lo que implica la responsabilidad, por ejemplo ambiental, por ejemplo la responsabilidad social con el Estado, pague sus impuestos a tiempo, recuerdo que tiene plazo hasta el 17 de julio para pagar sin multa, de ahí le cobran tanta multa, como los 8 ámbitos que tiene la responsabilidad social ponérselos en una hojita, en un folletico e írselos metiendo a la gente, ahí vos te acostas tranquilo porque decís, yo estoy cumpliendo con mi responsabilidad social, todo el que tiene una relación conmigo así sea de una multa le estoy creando una conciencia.

E: Super bien. En su experiencia, ¿ha tenido conocimiento sí o no, de la ejecución de prácticas de responsabilidad social de estas empresas?

MG: La verdad no, de ninguna clase y yo he infringido la norma, he pagado multas y lo primero que ocurre es que los consorcios también están atendiendo en los puntos de atención y tengo que por ejemplo ir para hacer un reclamo o para ir a pagar o para lo que sea, ir y coger un ficho y esperar 3 horas y yo creo que mínimamente si son un privado, tienen una infraestructura distinta a la gubernamental, sepárense totalmente de lo gubernamental que es pura tramitología y vengan pónganle agilidad a eso, que venga una persona por una fotomulta y en 15 minutos la pagó y le digan vea es esto y esto y se fue y no seguir sintiendo que su empresa como privado está en la misma cadena de burocracia de la que tenía el tránsito de Medellín cuando lo manejaba el Municipio de Medellín, un poco de gente que atendían una persona cada media hora y les importaba muy poco si vos te ibas y perdías todo el día para pagar una multa.

E: De ahí me surge una inquietud que se sale de las que tengo planteadas, pero es ¿a usted le parece que la gente hace la diferencia entre la atención que le presta el privado y el Estado, o para la gente es transparente y cree que es simplemente el Tránsito de Medellín y no identifica que hay ahí la participación de un tercero?

MG: La gente no identifica que ahí hay un tercero, porqué, porque siguen siendo las mismas instalaciones del tránsito, unos funcionarios en un cubículo, en una ventana atendéndolos, como siempre se ha hecho, que aunque se ha transformado y están más sistematizados, tienen más medios y tienen más personal, lo siguen viendo como si fueran algo de lo mismo, que no es un privado el que está atendéndolo ahí.

E: ¿O sea que básicamente las personas que entienden que ahí hay un privado es porque tienen un conocimiento un poquito más allá que el ciudadano común?

MG: Exacto, sí señora, exacto y no es todo el mundo, somos muy poquitos los que sabemos que es un privado el que está haciendo eso.

E: Perfecto. En su criterio, ¿cuáles podrían ser las prácticas de responsabilidad social que podrían tener mayor impacto reputacional?, ya me has mencionado en respuestas anteriores ejemplos como el de educación vial que te entendí que sería como una forma de llegarle directamente a la comunidad, otra que me mencionaste fue la del compromiso ambiental, básicamente con recomendaciones y esa me parece super buena, pero ¿qué otras pudieran ocurrir?

MG: Pues la responsabilidad social que tiene el ciudadano ante el Estado, pague sus impuestos a tiempo, que también se le puede recordar ahí, ya que está en Tránsito decirle ojo con sus impuestos, mire si usted no paga una multa ya lo pueden reportar en las centrales de riesgo y eso le va a generar intereses, porque es una cuenta que tiene el ciudadano por pagar y le va a crecer y crecer y es un pasivo que le va a quedar al estado a largo plazo. A parte de la que te dije de la educación, del medio ambiente, de la responsabilidad con el Estado, pienso más, pero sigue siendo la educación, como en tratar de implementar eso, pero en las escuelas públicas, de que a los niños de la primaria vayan y les den una inducción y les empiecen a dar que no tuvimos nosotros y que no tiene la gente común que está manejando ahora, que la empiecen a tener ellos, porque ¿una cámara para qué sirve?, para que la gente disminuya la velocidad y disminuyan los accidentes o como tengo que comportarme como peatón, el día que tenga mi carro que tengo que hacer, cuáles son mis obligaciones, el código nacional de tránsito en un resumen bien pequeñito, vea usted tiene que cumplir esto, estos son sus derechos, estos son sus deberes, porque si se los empiezas a explicar a las

personas desde pequeños lo van a tener en el chip y lo van a socializar más fácil a medida que le va entrando más información.

E: Perfecto. No sé si tengas alguna consideración adicional relacionada con el tema que quieras agregar.

MG: Yo pienso, que un comentario del modus operandi de las empresas, de los terceros, que no lo conozco mucho, pero de todas maneras sí le están prestando un apoyo al Estado y le están ayudando a hacer un desarrollo que el Estado no tiene para hacerlo y que se demoraría mucho tiempo en hacerlo, pienso que eso se debe divulgar un poquito más ante el público, de que es un tercero el que está operando, de que la gente tenga el conocimiento de que el tercero viene a apoyar, a agilizar, y de pronto demostrando con agilidad en el servicio, con mejores resultados y cambiando la imagen de que no todo es corrupción, de que si entra un tercero viene es a mejorar, el caso de la salud cuando la privatizaron y cuando entraron las EPS, antes de eso salud no tenía sino el cotizante y la esposa cuando iba a maternidad, pero para el régimen de salud en Colombia en ese momento que era el instituto de Seguros Sociales no existían los hijos, los hijos págueles un privado o llévelo a caridad o si tiene dinero, pues cómprele una prepagada, y cuando entró el Estado privatizando la salud, le ofrecieron los beneficios a toda la familia, algo similar es decir, bueno esto está privatizado vamos a mostrarlo más ágil, vamos a mostrarlo con más servicios, con más beneficios para la gente que no simplemente sientan el perjuicio de que me están sancionando solamente, sino que el privado llega, pero llega es para modernizar el Estado y para modernizar las instituciones y los procedimientos.

E: Una pregunta adicional que se me ocurre con esa respuesta es ¿siendo que en el área metropolitana existen tantos organismos de tránsito con participación de terceros, ¿no has notado ese cambio de cómo era antes la prestación del servicio en manos de la Secretaría misma de Tránsito a como están hoy en día, pese a

que te entiendo de que de pronto quisieras que el tiempo de atención fuera menor, pero sí ha habido de alguna manera algún cambio?

MG: Lo que pasa es que cuando entra el privado, también entraron los medios electrónicos y si tu miras, la proporción de los informes de tránsito se incrementaron no sé, en una cosa exorbitante, yo no tengo la estadística para decirte, pero lo que sí sé es que eso aumentó en mil o dos mil por ciento, porque la cantidad de infracciones con las que empezaron a sancionar los medios electrónicos fueron impresionantes, si vos mirabas el número de las fotomultas, en un año hacían cien, doscientos, doscientas cincuenta mil multas que esas nunca las hacían los guardas de tránsito en un año, entonces el privado entró y entró a modernizar, pero terminó solamente cubriendo las necesidades de atender esas doscientas cincuenta mil multas para todo el procedimiento que hay que hacerle a eso y tuvieron que crear escuelas para que la gente haga el curso y lo pague anticipado y tuvieron que poner treinta taquillas en el Tránsito de Medellín para que la gente vaya y pague esas doscientas mil multas más que se están generando, o sea eso creció de una manera exorbitante, entonces lo que el privado vino a modernizar lo absorbió la cantidad de sanciones que tiene que tienen que atender, entonces se nota muy poquito la agilidad en el otro lado, en el lado de los trámites, de los traspasos, de toda la otra infraestructura que maneja el tránsito.

E: Me queda claro. No sé si de pronto se te viene a la cabeza algo adicional o queda completo el tema.

MG: Pues yo veo que la entrevista tuya está muy enfocada a la responsabilidad social y yo pienso que como parte del compromiso de las empresas ante la sociedad, pienso que la responsabilidad social es un tema muy amplio, pero no es difícil de tocar, solamente es que tú te decidas a hacerlo, o sea no tienes que salir y tratar de cambiar el mundo con unas acciones, ni tampoco porque tú trates de

hacer una o dos cositas vas a tener la conciencia tranquila, pero si todos ponemos un granito de arena en esa responsabilidad social, si vamos a empezar a cambiarle la conciencia a la gente en muchas cosas y una de esas cosas, es el beneficio para estas empresas de que tengan la información exacta de quiénes son, qué hacen y porqué lo hacen y que no lo vean hostil y como el enemigo y el corrupto, sino como el apoyo que necesitaba el Estado para poder manejar estas cosas, para poder modernizar la ciudad, la señalización, el sistema de semaforización, para generar cultura ciudadana y todas las cosas que conlleva esto, porque al paso que vamos nosotros somos ciudades del tercer mundo, donde estas ciudades no fueron planeadas ni para la población ni para la cantidad de carros ni para la cantidad contaminación que estamos generando y de basuras y de todo lo que nos está pasando, entonces una de las respuestas a eso es la responsabilidad social que le creen a cada persona para que sienta su responsabilidad con educación y responda a las exigencias del medio.

E: Muy bien, muchas gracias Doctor Martín, excelente.

MG: Con mucho gusto.

ANEXO F. ENTREVISTA 5

Fecha: 25 de octubre de 2017

Experto: Claudia Espinosa Henao.

Cargo: Jefe de Trámites de Renting Colombia.

Entrevistador (E): Buenos tardes, nos acompaña Claudia Espinosa, ella es la Jefe de Trámites de Renting Colombia, filial del Grupo Bancolombia, para nosotros es muy importante su opinión y participación en esta entrevista debido a su experiencia y relación con el sector de tránsito y transporte. Renting es una empresa que tiene un parque automotor amplio y que entrega a las personas el vehículo bajo una figura en el que las mismas personas lo manejan, pero a diario observan como son notificados de infracciones de esas personas que conducen sus vehículos, por eso es muy valiosa su opinión para este trabajo de exploración. Muchas gracias Claudia y voy a empezar con la primera pregunta.

Según su amplia trayectoria quisiéramos conocer su percepción sobre la reputación que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo, dicho de otra forma, ¿cree usted que los distintos públicos relacionados tienen una opinión positiva, negativa sobre estas empresas y en qué apoya esta opinión?

Claudia Espinosa (CE): Buenas tardes. Yo considero que la percepción que tiene el público sobre estas empresas ha venido en evolución. En principio cuando salió el tema de las fotomultas y la detección de infracciones a través de medios técnicos y tecnológicos hubo una resistencia en todo el sector, en todos los conductores, empresas propietarias, todos los usuarios de vehículos y veían en principio, sólo el tema de las fotomultas como un tema de negocio y generó mucha resistencia. Hoy finalmente, por todo lo que ha sucedido y por la evolución que ha tenido la percepción, si bien no es tan negativa como antes, no ha mejorado mucho y ellos consideran que siempre este cobro es injusto, es ilegal y entonces la percepción que se tiene no es muy buena, aunque no es tan negativa como fue al principio. Ha habido más como un asunto de que la gente ha interiorizado el tema y ha venido entendiendo que si o si tiene que tomar medidas en la vía, tiene que mejorar su comportamiento y que todos pueden ser objeto de este tipo de sanciones. Frente a las empresas como tal, yo pensaría que realmente la gente no hace una distinción porque para ellos finalmente es el tránsito, les cuesta mucho

distinguir que hay un prestador del servicio y que hay una autoridad de tránsito y que son distintas, para ellos es el tránsito el que les está haciendo el cobro y ellos en su imaginario ven a los guardas de tránsito, entonces no ven como tal a la entidad ni al prestador del servicio en sí. Pienso que sigue siendo una percepción negativa, pero como dije, no tanto como fue al principio, ya está inmersa en la cultura de la gente, la existencia de este tema y la existencia de estos prestadores, aunque ellos no hacen realmente una diferenciación.

E: Pero, quienes si identifican esa diferencia o la existencia de la participación de ese tercero, particularmente ¿qué opinan de esa empresa?

CE: Por ejemplo nosotros que sí tenemos claro, porque ese es nuestro día a día, nosotros tenemos en el país aproximadamente dieciocho mil carros circulando y recibimos fotomultas de todas partes, es como por regiones, entonces por ejemplo, las concesiones del Área Metropolitana, Cali, Palmira tenemos una buena percepción porque son prestadores que cumplen con la norma, que se ajustan a lo que dice la norma, que hacen las notificaciones, que obviamente tienen un objeto que es recaudar, pero a su vez, prestan un buen servicio, entonces hay como una buena percepción. La más difícil para nosotros en este momento, es la costa que si bien son atentos a las solicitudes que les hacemos, se tardan mucho, no tienen unos procesos claros y definidos y también lo que hay en los santanderes, que también son muy reacios a brindar información, son muy difíciles, o sea, deberían ser más consecuentes en el sentido de que si los propietarios de los vehículos y tenedores están prestar a cumplir ya pagarles, pues ellos deberían facilitarnos las formas para hacerlo.

E: Perfecto. Pasemos entonces a la segunda pregunta. A su juicio, sí o no y porqué, las prácticas de responsabilidad social generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de una empresa.

CE: Sí, porque esas prácticas le mostrarían a la ciudadanía que el único interés de estas empresas no es recaudar dinero y ganar, sino que también hay un objetivo social que sería la disminución de la accidentalidad, el mejoramiento de la cultura de los ciudadanos y eso para la gente es importante. Finalmente cuando la gente va tomando conciencia de su responsabilidad en la vía y ve a una empresa de estas haciendo acciones para que eso de verdad se logre, pues a la gente no va a dejar de dolerle el bolsillo, pero va a sentir que lo que está pagando no solamente es para el lucro de unos particulares, sino que también se está viendo reflejada en acciones para que de verdad el comportamiento y la seguridad en la vía mejore.

E: Siendo la respuesta afirmativa, ¿cuáles serían los posibles beneficios que las prácticas de responsabilidad social empresarial pudieran tener en esa percepción que se tiene de las empresas tercerizadoras?

CE: Pienso que en general sería como una mayor aceptación, que la gente acepte con más facilidad y a su vez, también pague con más facilidad, o sea de pronto generaría menos resistencia al pago y fuera de eso los verían comprometidos, entonces podrían hacer indicadores de disminución por ejemplo de accidentalidad en las ciudades y decir que en esa disminución esas empresas proporcionaron una serie de elementos que lo favoreció. Tendría como una aceptación de parte de los ciudadanos y podrían ser exaltadas por el sector que participa y por el sector público también, o sea en las Secretarías de Tránsito tendrían que reconocerle en qué porcentaje favoreció eso.

E: Perfecto. En su experiencia, ¿ha tenido conocimiento de la ejecución de prácticas de responsabilidad social de estas empresas directamente?

CE: Directamente con lo que tiene que ver con la prevención y disminución de la accidentalidad, no, realmente no, pero en específico conozco de una de estas empresas que en sus prácticas de responsabilidad social empresarial lo que hacía en la comunidad donde estaba trabajando era impactar en la población que apenas iba a acceder por primera vez al mundo laboral, entonces contrataba personas de la comunidad donde estaba trabajando que fuera su primer empleo, les daba la oportunidad de que fuera su primer empleo, entonces en esa comunidad esa empresa era socialmente aceptada por eso, porque le dio la oportunidad a parte de la comunidad a que tuvieran un primer empleo a pesar de que no tenían experiencia; entonces no fue directamente en temas de tránsito y transporte, pero sí en otros temas de acceso al mundo laboral.

E: ¿Y qué consecuencias observó sobre el capital reputacional de esa empresa particular?

CE: La aceptación, que a pesar que fuera una empresa privada que llegaba a un municipio a explotar recursos públicos, fuera aceptada por llevar a cabo esas prácticas, entonces generó aceptación.

E: Si pudiera mencionar o hacer un listado de prácticas de responsabilidad social posibles que pudieran tener un impacto fuerte para estas empresas en su reputación, ¿cuáles podría decir usted, a modo de sugerencia?

CE: Pienso que lo que más necesitan las ciudades con tanto flujo de vehículos es educación, y la gente que ya hoy conduce a las buenas o a las malas la educan, pero pienso que hay un público potencial que es el que tenemos que educar y es el de los colegios, indistintamente si son públicos o privados, esos son los futuros conductores, esos son los futuros peatones, esos son los futuros motociclistas, entonces yo pienso que estas empresas podrían hacer convenios con todas las instituciones de educación pública y privada de los niveles primaria y secundaria donde pudiera llevar como un temario, unas prácticas que de verdad logran educar a todos los que va a ser los futuros actores de la vía y también lo que mencionaba antes y es que en las comunidades en las que estén vinculados a toda la gente que tenga esas dificultades de acceso al empleo, eso genera un muy buen impacto en la comunidad. También pienso que antes en la ciudad, al menos en Medellín, había muchísimas campañas en la calle, sobre todo para los peatones, donde había una intervención directa, esas campañas en la ciudad disminuyeron considerablemente, de pronto si estas empresas se metieran en eso, generarían esa visibilidad de parte de la comunidad y lograrían mucha aceptación.

E: Considera que de pronto tenga algo más que contarnos, o para agregar, relacionado con el tema.

CE: Estas empresas pienso que deberían tener un poco más de influencia en el sector Congreso y en los Concejos de los municipios, porque no es solamente administrar porque automotor, administrar fotomultas y eso, o sea qué están haciendo para que de verdad las ciudades no sean ciudades caóticas, qué estamos haciendo de verdad para que la ciudad sea viable con toda la cantidad de actores que hay y que tienden a multiplicarse, creo que también hay ahí un aspecto de responsabilidad política, así como trabajan de la mano con el sector Gobierno, también deberían de sugerirle, participar y darle el respaldo y la fortaleza que a veces ve uno que los gobernantes no tienen, que los gobernantes se sientan respaldados por estas empresas que tienen toda la solidez y todo el conocimiento para la toma de decisiones, que a veces por factores políticos les da miedo tomarlas.

E: Perfecto. Hay una pregunta que me surge en este momento y es con relación a la publicidad. ¿A usted le parece o considera que pudieran hacer más publicidad sobre sus propias acciones y sus propios resultados de pronto para ser más visibles?

CE: Yo pienso que sí y yo creo que uno tiene que tomar partido en estos asuntos. Si son empresas que están dedicados a eso, no darle todo el protagonismo solamente al sector Gobierno, si las acciones están saliendo de este tipo de empresas, por qué no contarlo, por qué que la gente no lo vea. Mi opinión es que no tiene nada de malo que se haga, que podría ser positivo, que tiene de malo decir que yo soy el Aliado del sector Gobierno en estos temas y que le estoy apoyando y que finalmente el que se va a ver beneficiado es la comunidad y la ciudad, pienso que al contrario es bueno.

E: Doctora, muchas gracias, muy satisfecha con sus opiniones.

CE: Con mucho gusto, a ti, chao.

ANEXO G. ENTREVISTA 6

Fecha: 25 de octubre de 2017

Experto: Sergio Montoya.

Cargo: Gerente de Operación Logística de Transportempo.

Entrevistador (E): Buenas tardes, estoy con Sergio Montoya, Gerente de Operación Logística de Transportempo, filial del Grupo Bancolombia, que gestiona transporte de carga. Él nos va a colaborar y a apoyar con la entrevista que se ha diseñado para resolver y recopilar datos para el trabajo de grado, entonces muchas gracias Sergio, vamos de una vez a entrar en materia con la primera pregunta.

Según su amplia trayectoria quisiéramos conocer su percepción sobre la reputación que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo, dicho de otro modo, ¿cree usted que los distintos públicos relacionados con estas empresas tienen una opinión positiva o negativa de las mismas y en qué apoya esa opinión?

Sergio Montoya (SM): Buenas tardes, muchas gracias por la invitación. Frente a la pregunta considero que la percepción que se tiene de manera general es negativa, que considero que podemos empezar a mejorar dicha observación es que se debe tener un proceso claro que se encuentre regulado, documentado y comunicado y adicional a eso, se debe garantizar y validar el entendimiento por parte de toda la comunidad, hoy se tiene la normativa, pero en realidad no se conoce a todos los niveles todas las pautas, derechos, pleitos, tiempos, montos que involucra toda esta situación, entonces sí debemos velar por cumplir esta expectativa y además, debemos de revisar el tema de la regulación de costos de todas las infracciones, considero que se debe tener en cuenta la capacidad adquisitiva del ciudadano en general en Colombia, como incrementa su salario año a año, si es frente al IPC, como se manejan las tasas de DTF, el producto interno bruto; porque hoy en día la capacidad del colombiano no da para pagar una infracción de tránsito, entonces creo que debemos empezar a revisar mucho este tema de las regulaciones de los costos y la forma en la que se están cobrando.

E: La opinión de Sergio es muy valiosa porque él como operador logístico, directamente se ve relacionado con la actividad sancionatoria de las empresas que contratan con el Estado para apoyar esa actividad, precisamente porque maneja un parque automotor alto y porque muchos de sus conductores se ven involucrados en esos procesos contravencionales de violación a la norma de tránsito, me manifestaba él que está de acuerdo con la sanción y con la consecuencia de violar la norma de tránsito, pero tiene sus observaciones o sus reservas al respecto.

SM: De acuerdo. Es importante aclarar que la sanción por incumplir la norma de tránsito debe existir y esto nos beneficia al disminuir las tasas de accidentalidad, de siniestralidad y todo el tema de movilidad segura. Las mismas empresas estamos en un plan estratégico de seguridad vial y nosotros debemos gestionarlo porque lo más importante es regresar a casa tal cual como partimos, pero frente al tema de los costos en los conductores se tiene una alta petición de financiación, de que se les avise con tiempo cuando tienen una infracción; en estos momentos yo tengo a cargo cuatrocientos cincuenta conductores a nivel nacional no tienen un lugar de domicilio fijo, se enteran de una fotomulta una semana después, ya perdieron el beneficio del 50% porque no se les avisó o se les avisa por un correo electrónico, al cual ellos no tienen acceso fácil para revisarlo todos los días, les llega el trámite y deben pagarlo ese mismo mes para no quedar bloqueados en el sistema y continuar trabajando, ya de entrada se les traga todo el salario mínimo mensual, entonces no tiene como financiarlo, tienen que hacer un avance de las tarjetas de crédito, tienen que hacer un préstamo al interior de la compañía, entonces si es un tema complicado, el tema de los plazos de notificación, la forma en la que se está notificando, los montos y la poca flexibilidad para pagar esos montos o negociar temas de refinanciación.

E: A su juicio, ¿las prácticas de responsabilidad social generan beneficios en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de una empresa, Sí o no y por qué?

SM: Con respecto a esta pregunta, sí, definitivamente el RSE genera beneficios de mejoramiento de la percepción, porque mejora la credibilidad de las empresas; cuando una empresa hace este tipo de prácticas la credibilidad y confianza en sus socios, sus acreedores, en sus empleados y en la comunidad en general se ve impactada, entonces sí genera un tema de credibilidad y genera un tema de visibilidad para que las personas conozcan cómo es la inversión o como es el

apoyo a todo el tema de las comunidades, su responsabilidad socio-ambiental, su política de sostenibilidad y así garantizar que son perdurables en el tiempo.

E: Creo q en la respuesta que nos acabas de dar estaba inmersa la respuesta a la pregunta siguiente, que es cuáles serían los beneficios de esas prácticas de responsabilidad social empresarial, entonces que te parece si avanzamos a la siguiente. En su experiencia, ¿ha tenido conocimiento de la ejecución de prácticas de responsabilidad social empresarial de estas empresas?

SM: La respuesta es resumida, no. Realmente no tenemos mucha visibilidad desde la parte empresarial ni de los mismos conductores de cuáles son las prácticas de responsabilidad social empresarial de este tipo de empresas, lo desconocemos y realmente nos gustaría tener mayor visibilidad porque es muy probable que existan, pero no se comunican, no se genera una visibilidad, entonces por eso se pierde credibilidad en la comunidad en general del aspecto.

E: Pasamos a la pregunta seis, teniendo en cuenta que la anterior fue negativa. En su criterio, ¿cuáles podrían ser las prácticas de responsabilidad social que tuvieran mayor impacto reputacional para este tipo de empresas?

SM: Acá vamos a tocar varios temas. Primero que todo este tipo de sanciones y de situaciones se presentan en lo que nosotros llamamos una cobertura 24/7, uno de los primeros aspectos que podríamos mejorar es el tema de atención al cliente, donde uno pueda acceder a oficinas, a atención a cursos, las 24 horas los siete días de la semana, entonces es como el primer aspecto, porque se encuentra una gran limitante en la cobertura para poder ir a los cursos , para el tema de los pagos, para el tema de los beneficios y para la atención a todas las inquietudes. Segundo, la responsabilidad social empresarial en general, debería de apoyar la competitividad de la ciudad, esto se debería ver impactado en una inversión e ese capital recaudado en mantenimiento de las vías, hoy muchas ciudades, aunque tiene varias foomultas en todo su tramo no presentan una demarcación clara, su estado de las vías es deteriorado, tiene bastantes problemas en el tema de la señalización, además vienen acompañados de unos peajes que son muy costosos, los peajes en Colombia son de los más costosos en toda Latinoamérica, entonces es importante resaltar que este tipo de inversiones mejora el estado de la vía, la señalización, a su vez disminuye por ende la accidentalidad, disminuye la siniestralidad, y los peajes también están correlacionados, entonces también deberían disminuir. Además, del apoyo a la competitividad y la atención al cliente nombradas anteriormente, podrían implementar temas de planes de salud post

accidentes, sería muy interesante campañas de salud en casa para las personas que sufren accidentes de tránsito, financiadas o patrocinadas o subsidiadas de alguna manera por estos dineros; planes de formación preventivo a todos los niveles, es decir, no solamente las charlas preventivas de los accidentes se dictan cuando una persona tiene una infracción, sino que se pueden hacer campañas en todas las ciudades, públicas, los días sábados, los días domingos, de mayor cobertura en los parques, explicando las situaciones, sensibilizando a las personas, generando beneficios en la comunicación en la información, etc. Otra de las coberturas que se podría tener es frente al tema de las ambulancias, podrían invertir en el tema de ambulancias para atender accidentes graves, la cobertura del SOAT, hoy en día el valor del SOAT también es muy alto, comparándolo proporcionalmente con el ingreso de un ciudadano promedio, creo que podría subsidiar de cierta manera la cobertura del SOAT, o por lo menos mejorar el valor mensual a adquirir si no se va a ampliar la cobertura. Invertir en temas de seguridad, creo que la correlación de todos esos sistemas y tecnologías que tenemos con los temas de seguridad, sería muy interesante, es decir, cuando un vehículo pasa por una vía con un exceso de velocidad o con algún pendiente de algún documento, no solamente sea capturado para que se le haga el cobro de la infracción, sino que si este vehículo está reportado como robado o como con algún antecedente, inmediatamente se le de comunicación a la policía, se generen planes colaborativos para poder mejorar el tema de la seguridad en las ciudades. Se debe revisar el tema, como lo dije anteriormente, de las negociaciones, el tema de la financiación, hoy se tiene un poco flexibilidad frente al cobro de una infracción, no se tienen planes de financiación, las tasas de intereses son bastante altas, las campañas de los beneficios del cincuenta por ciento está limitada a tres días hábiles después de que se recibe la notificación y muchas veces la notificación no llega de manera física ni se garantiza que el infractor tiene total certeza y tranquilidad a la entrega, se da por hecho que por medio de un correo electrónico se tiene el entendimiento y muchas personas pierden el beneficio; hoy se tiene una alta cartera de cobros pendientes, se podrían evaluar campañas semestrales o trimestrales para poder minimizar esa cartera y darle beneficios a los infractores que ya hoy en día han acumulado un monto tan alto que su capacidad adquisitiva no le da para pagarlo, entonces realmente creo que podemos llegar a u tema de negociaciones con estas personas. En general, creo que esas son algunas de las iniciativas que se pueden empezar a tomar.

E: Perfecto. ¿Tendrías consideraciones adicionales relacionadas con este asunto para agregar a la entrevista?

SM: No. Creo que en las anteriores se resumen algunos de los puntos de vista más importantes desde los niveles operativos, desde los conductores y personas que somos particulares, hasta un tema gerencial de las empresas lo que esto puede impactar, hoy en día yo puedo tener hasta veinte y treinta fotomultas en un mes, tener veinte y treinta conductores bloqueados en un sistema y se me transmite un tema interno cuando el conductor me dice no tengo dinero, entonces no realizo los viajes, se me afecta todo el servicio de operación logística, me toca empezar a hacer préstamos por calamidad, me afecta el flujo de caja en cada una de las empresas, entonces creo que deberíamos empezar a trabajar más de la mano los entes financieros, las empresas de carga que estamos en todo el sector del transporte y este tipo de empresas para generar sinergias y trabajos colaborativos para garantizar que la normativa se cumpla, que se tiene un entendimiento, que se tienen unos indicadores que realmente en el tiempo van evolucionando, por eso es muy importante tener los indicadores y conocer la tasa de accidentalidad, los indicadores que se envían en cada una de las vías antes de una fotomulta y después de una fotomulta, después de implementar un sistema de estos o cualquier estrategia que se diseñe, mirar si el impacto es positivo o negativo y realmente empezar a trabajar más de la mano porque realmente hoy tenemos muy poca visibilidad de las inversiones que se hacen con estos dineros, de cuáles son sus fines, de los procesos internos cómo se tienen, cuáles son las políticas, ser un poco más flexibles con los usuarios finales.

E: Perfecto Sergio. Mil gracias por tu apoyo y por tus consideraciones, muy valiosas, muchas gracias.

SM: Con todo gusto, hasta luego.

ANEXO H. ENTREVISTA 7

Fecha: 27 de octubre de 2017

Experto: Pedro Pablo Arango.

Cargo: Encargado de trámites de Saferbo y Botero Soto, empresas de transporte de carga.

Entrevistador (E): Buenas tardes, nos encontramos con el señor Pedro Pablo Arango, muchas gracias Don Pedro por colaborarnos con esta entrevista, es muy importante la opinión de él para nosotros por su experiencia y trayectoria en el sector de tránsito y transporte, él es el encargado desde hace más de veinte años de realizar todos los trámites relacionados con las oficinas de tránsito del parque automotor de Saferbo y Botero Soto, que entre las dos empresas suman alrededor de novecientos vehículos y por lo tanto, impacta un número proporcional de conductores y de ayudantes, sin contar los administrativos. Don Pedro nos quiso colaborar muy amablemente con la entrevista, entonces voy a empezar con la primera pregunta.

Según su amplia trayectoria quisiéramos conocer cuál es su opinión sobre la percepción que tienen los públicos relacionados sobre la actividad desarrollada por las empresas privadas que prestan servicios para el Estado, específicamente las que apoyan la gestión sancionatoria, dicho de otro modo, ¿cree usted que las personas tienen una opinión positiva, negativa y en qué apoya dicha opinión sobre esas empresas?

Pedro Arango (PA): Muy buenas tardes, sobre las empresas y los trámites que se efectúan dentro de los tránsitos, en este momento frente a lo que se demoraba en el Municipio que era como de 15 días o un mes, sin contar con la sorpresa de que en muchos casos era devuelto, los Organismos de Tránsito a nivel nacional que son concesión tienen una agilidad en los trámites y en el momento de elaborar la matrícula, ya que es en promedio de quince minutos, demorándose mucho, en caso de que no haya sistema, podría ser media hora. Automáticamente pueden informar que un trámite tiene inconvenientes, sin demorarse el tiempo de quince días o un mes del que hablé ahora, lo que hace que las empresas queden más contentas; fuera de eso, las inquietudes son resueltas, hay dialogo, hay conversaciones, tanto por parte del tránsito o como por parte de uno, lo cual es muy conveniente porque se abren más puertas para uno seguir adelante.

E: ¿Don Pedro, entonces en ese orden de ideas podríamos concluir que usted particularmente, que es un usuario tan recurrente de los servicios de tránsito, tiene una imagen positiva sobre las empresas privadas que entraron a prestar esos servicios?

PA: Si lo tengo. Incluso yo que visito varias oficinas en diferentes ciudades lo veo, por ejemplo en Cali, que también es una concesión, me han atendido mucho y he encontrado facilidades y atención preferencial, como por ejemplo la recepción de varios trámites a la misma vez y eso es una agilidad para uno, en cambio cuando era por el municipio directamente esas posibilidades no existían, debía hacerse la fila por varias horas con la posibilidad de que los trámites le fueran devueltos, ahora va toda la información completa.

E: ¿Don Pedro y con respecto a las sanciones por infracciones, es decir, a las multas de tránsito en las que están relacionados los conductores de la empresa para la que usted trabaja, qué opinan los conductores?, ¿cómo ven a la empresa particular que presta ese servicio de recaudo y de detección electrónica de comparendos?

PA: Sobre las multas me parece muy conveniente porque se ha prestado un servicio a tener ese descuento del 50% de los primeros días y segundo las notificaciones. Mientras le llegue la notificación al conductor o a la empresa se procede, pero si el mismo Organismo de Tránsito demora esas notificaciones se encuentra uno la sorpresa de que se tiene una fotomulta, entonces es un punto que debe corregirse para que haya esa notificación. En general, todo me parece perfecto porque hay más coordinación y claridad.

E: Perfecto Don Pedro, entonces voy a pasar a la segunda pregunta. A su juicio, ¿sí o no y por qué las prácticas de responsabilidad social empresarial generan beneficios en el mejoramiento de la percepción de la reputación de este tipo de empresas privadas que concesionan con el Estado?

PA: Ellas son muy importantes para las empresas, son la forma de acercar los diferentes interesados a su labor e interactuar con ellos. Ahora en las fotomultas, como lo dije, también es importante porque mejora el relacionamiento que se genera con la comunidad.

E: ¿Don Pedro y si estas empresas como la concesión de Bello, que es la que más recurrentemente usted utiliza, generara acciones frente a la comunidad le parece que tendría un impacto en esa comunidad positivo?

PA: Si, yo me he dado cuenta que en el caso de las concesiones que funcionan en el Área Metropolitana por ejemplo, le dan la oportunidad a muchachos jóvenes para salir adelante, les dan la posibilidad de que si responden por el trabajo los ascienden para llegar a puestos más altos, les dan también la posibilidad de estudiar, les dan el tiempo por ejemplo, fuera de eso, de esa forma los empleados se familiarizan con el servicio que estas empresas quieren ofrecer y uno lo siente de ese modo.

E: ¿O sea que usted sí se ha dado cuenta específicamente de esas prácticas en algunos de ellos?

PA: Si claro, yo me he dado cuenta, sobre todo en mis diálogos con los empleados de todos lados, como lo mencioné en la mayoría de casos, se trata de personas que están iniciando su vida laboral, es decir, que están arrancando su proyecto de vida y allí encuentran la oportunidad para hacerlo.

E: ¿Usted considera que en esos lugares donde ha observado esos beneficios para los empleados y temas relacionados con beneficios para la comunidad existe una buena imagen de la empresa que presta esos servicios en el tránsito?

PA: Yo veo que si presentan buena imagen, sobre todo porque a los mismos muchachos se les nota la capacitación que les dan y el esfuerzo que hacen en eso, les ayudan a arrancar.

E: Don Pedro y si usted nos pudiera dar unos ejemplos de qué otras acciones pudieran hacer estas empresas para que tuvieran mayor aceptación con la ciudadanía, qué se le ocurre que pudieran hacer, así como vinculan por ejemplo muchachos jóvenes y les dan la oportunidad de trabajo, ¿qué otras cosas pudieran hacer ellos para tener una buena aceptación por la ciudadanía?

PA: Podría ser por ejemplo que estos mismos muchachos salgan del tránsito a prestar los servicios por fuera, sea semanal o mensualmente, para promocionar los servicios y para enseñarle e instruir a la gente, también para facilitarle a quienes no pueden desplazarse hasta sus oficinas, ayuda incluso a que las

oficinas de tránsito se descongestionen un poco, se trata de ir, educarlos y además facilitarles el servicio del trámite.

E: Don Pedro, una pregunta que se me ocurre en este momento es ¿usted cree que la gente si diferencia cuando va a un tránsito, si nota más bien, que el servicio se lo está prestando una empresa privada y no el mismo Estado, o para la gente en general, lo que usted ha observado es que es transparente y ellos piensan que es todo lo mismo y es igual?

PA: No, para mí en este momento es claro que es una empresa privada que presta los servicios, pero si hay mucha gente que no sabe y que piensa que es el Municipio, no una empresa privada, por lo que considero que falta más información en el sentido de divulgar que se trata de una empresa prestadora diferente del Municipio, porque hay casos en los que esa idea genera en las personas prejuicios relacionados con la corrupción y la mala atención y no debe darse lugar a eso, más bien debería estar claro de que hay una concesión que ofrece mayor responsabilidad. Es beneficioso para estas empresas que se haga una distinción clara que ellos son diferentes al Municipio y que, además, se encargan de unas funciones definidas que deben informarles a los ciudadanos. Incluso los empleados del Municipio o del Gobierno no trabaja igual que las personas que dependen de los terceros, ellos hagan o no hagan reciben un cheque, entonces es muy conveniente informarles a las personas esa participación de una concesión.

E: ¿Usted cree que, si un ciudadano del común y corriente sabe que el que participa de la generación de la sanción, como en el caso de las fotomultas, es un particular lo aceptaría con más facilidad a que si sabe que es del Estado?

PA: En este momento cuando es particular pienso yo que hay más colaboración que cuando era el Estado porque antes el proceso era manual, sin controles, pero ahora todo es claro, todo está en el sistema, si se paga, automáticamente se descarga, no hay que esperar ningún tiempo como era antes, ahora es más claro el proceso.

E: Don Pedro, de pronto se le ocurre algo adicional que quiera contarnos relacionado con el tema, alguna opinión que considere.

PA: No, yo pienso que está completo todo. Aunque quiero agregar que es muy importante que haya un apoyo y colaboración con las empresas de transporte,

concesionarios de venta de vehículos u otros, para que se generen conjuntamente escuelas de capacitación para los conductores, empleados, propietarios, porque puede haber más conocimiento sobre los procesos, términos, requisitos y valores de trámites, multas y sanciones.

E: ¿Algo adicional?

PA: No, muchas gracias por la entrevista.

E: Muchas gracias.

ANEXO I. ENTREVISTA 8

Fecha: 27 de octubre de 2017

Experto: Carlos Alberto Márquez.

Cargo: Gerente Consorcio ITS, concesión de los registros de la Secretaría de Movilidad de Medellín.

Entrevistador (E): Buenas noches, me acompaña el Señor Carlos Márquez, Gerente de la concesión del Tránsito de Medellín, para nosotros es muy valiosa su opinión teniendo en cuenta que directamente está relacionado con el asunto de investigación. Él tiene una amplia trayectoria en el sector porque además de ser Gerente de la concesión del tránsito de Medellín ha estado también en el mismo cargo en la concesión del tránsito de Itagüí y en la concesión del Tránsito de Rionegro, entonces creo que son bastos sus conocimientos sobre el tema. Muchas gracias Carlos.

La primera pregunta es la siguiente: Según su amplia trayectoria quisiéramos conocer su opinión sobre la percepción que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria, dicho de otro modo, ¿cree usted que los distintos públicos relacionados con la actividad tienen una opinión positiva, negativa y por qué lo cree?

Carlos Márquez (CM): Cuando hablamos de público tenemos que hablar del público sector transporte, tenemos que hablar del público sector particular y tenemos que hablar del público el usuario en general. Cuando hablamos del sector transporte en muchas ocasiones cuando el proceso es sancionatorio creen que su proceso está siendo maltratado y que por alguna razón las empresas que vienen a prestar un servicio de fortalecimiento al crecimiento institucional de las empresas del estado solamente están pensando en el enriquecimiento o en las ganancias o utilidades del proyecto, cuando realmente las empresas lo que están buscando es el fortalecimiento social para el desarrollo urbano y el mejoramiento de la movilidad, siempre en función de salvar vidas. Cuando hablamos del usuario de la empresa privada, se ven gratamente beneficiados por la agilidad y los servicios que le estamos prestando, donde ellos consideran que pasar de un sistema paquidérmico que era el que les brindaba el Estado anteriormente, a un sistema ágil, oportuno y sobre todo con una confiabilidad del cien por ciento en las transacciones que realiza, pues cambia esa perspectiva, ya la perspectiva se

vuelve positiva y genera credibilidad dentro de este grupo de personas. Y cuando hablamos del usuario en general, al usuario en general tenemos que dividirlo en dos, el usuario que realiza el trámite directamente y el usuario que utiliza gestores. Para el usuario que realiza el trámite directamente encontramos unos beneficios supremamente amplios porque pasar de realizar cualquier tipo de actividad con la Secretaría de Movilidad de cinco, seis y hasta tres y cuatro semanas en la realización del mismo, a hora u hora y media en el proceso. ¿Esto qué es? Esto es trabajo estructurado a través de mecanismos tecnológicos que permiten darle al usuario el servicio que se merece. Cuando el usuario utiliza al tramitador, el tramitador también es ampliamente beneficiado por el proceso porque se vuelve parte de la actividad empresarial, conoce el proceso, entiende perfectamente cuáles son las actividades que debe desarrollar y las realiza en un tiempo muchísimo más inferior al que las realizaba anteriormente. Estos son los esquemas de trabajo que hoy tenemos que vivir, pero si hablamos de un esquema general, podemos encontrar que realmente las personas ven un beneficio dentro de las actividades que desarrollamos, en cuanto a atención, en cuanto a tiempos, en cuanto a desplazamientos y en cuanto a disponibilidad de recursos para las acciones que están desarrollando.

E: O sea que, en conclusión, a modo general, ¿si sumamos la percepción de todos los públicos nos da positiva?

CM: medianamente positiva, porque tampoco podemos dejar de reconocer el impacto que tienen algunas acciones represivas como lo es el proceso sancionatorio.

E: A su juicio, ¿sí o no y porqué las prácticas de responsabilidad social empresarial generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción de la reputación de una empresa?

CM: Sí. Nosotros venimos ahora venimos trabajando en un esquema de proceso reputacional basado en lo que acabas de mencionar, esto se está implementando no solamente desde el beneficio empresarial, queremos llevarlo a la actividad social, no es fácil porque la responsabilidad social empresarial tiene unos esquemas de trabajo supremamente amplios y ya no estamos hablando solamente del grupo de interés que te mencioné anteriormente, no, ya estamos hablando de la sociedad en general, y la sociedad en general es el peatón, es el ciclista, es el usuario de motocicleta, es el usuario de un vehículo particular, es el que maneja un camión, una tractomula, bueno, etc, esto quiere decir que es el

cien por ciento de la población, ya no me puedo desprender de lo que hoy es el proceso que se realiza dentro de una Secretaría de Movilidad, no solamente en Colombia, a nivel mundial, además, este proceso de responsabilidad que estamos implementando no nos lo inventamos nosotros, viene de esquemas de sociedades mucho más desarrolladas como las sociedades suizas y de los países bajos donde la evolución del comportamiento de movilidad de los pobladores ha pasado completamente de la actividad motora a la actividad física, es decir, al proceso de caminar y andar en bicicleta.

E: Aprovecho para hacerte una pregunta adicional que me surge y es: ¿esas actividades que me mencionas y que se están estructurando para ejecutarse, de alguna manera han empezado a socializarse, a darse a conocer o a publicitarlas?

CM: Yo tengo la ventaja de trabajar en la Secretaria de Movilidad en el Municipio de Medellín y en eso el Municipio de Medellín sí es muy fuerte, tú puedes ver publicidad en todos los ámbitos, en redes sociales, en periódico, en radio, en televisión, el esquema de publicidad para que la gente camine y utilice la bicicleta es supremamente amplio y es realmente hacia donde van las grandes ciudades en el mundo. Yo creo que Medellín en ese proceso siempre ha sido líder y creo que va a ser líder en Colombia.

E: Entonces, esas acciones las está implementando el Municipio como Municipio o también el particular tiene un apoyo directo, o son del particular, no me quedó como tan claro.

CM: Eso es un proyecto de ciudad, o sea que es un proyecto del Municipio de Medellín, pero nosotros como particulares estamos al cien por ciento comprometidos en esa acción y siempre estaremos apoyando cualquier acción que el Municipio de Medellín quiera implementar en ese aspecto.

E: Ok, me queda claro, muchas gracias. En caso afirmativo, así como me dices, ¿cuáles serían los posibles beneficios que esas prácticas de responsabilidad social empresarial pueden tener en la percepción que de las empresas tiene el público de interés?

CM: Como cualquier proceso de responsabilidad social empresarial, primero hay que empezar por lo interno, nosotros estamos ahora revisando como se encuentra nuestro propio público de interés que son nuestros empleados, desde allí estamos realizando un proceso que fomenta la utilización de los vehículos que acabo de

mencionar, pero también estamos mirando cuáles son sus necesidades reales, cuáles son sus tiempos de desplazamientos, esos tiempos de desplazamiento cuánto tiempo le quitan a su familia, esos tiempos que su familia está perdiendo por el esquema de desplazamiento cómo los podemos mejorar, qué podemos hacer para que los tiempos de trabajo se ajusten a las necesidades reales de estas familias, por allí estamos iniciando, esto lógicamente se quiere transmitir a lo que es la sociedad en general y de acuerdo a estos estudios técnicos, poder con un esquema de medición tangible, volverlo cuantitativo, establecer qué necesidades reales tiene la sociedad dentro de las estructuras que presenta la misma, esto quiere decir qué tan complejo es el desplazamiento para una persona que vive en El Poblado que es estrato seis o de una persona que vive en castilla que puede ser estrato uno y dos.

E: Perfecto, yo creo que esa respuesta me complementa en parte la respuesta a la pregunta siguiente que sería si conoce de la ejecución de prácticas de responsabilidad social empresarial en estas empresas, o sea que podríamos mencionar como la primera esta que me cuentas del impacto en los colaboradores, pero ¿de pronto hay alguna adicional que puedas contarnos?

CM: Ese es un proceso que está manejando una empresa de nuestro grupo, es un tema, la verdad, complejo, porque no está basado exclusivamente en los aspectos técnicos de lo que hoy manejamos, sino dentro de un esquema antropológico y social, donde se quiere revisar a profundidad cuáles son las necesidades de la comunidad de acuerdo, a los sectores donde tiene que buscar desplazamiento a sus sitios de trabajo. Que te puedo decir, ya la profundidad técnica sobre esa actividad no la conozco, pero sé que hacia allá vamos.

E: Excelente. ¿Qué consecuencias ha observado sobre el capital reputacional en la empresa con respecto a la ejecución de estas acciones? Sí ha mejorado, no ha mejorado, es decir, si ha ayudado a que la imagen vaya subiendo de nivel.

CM: Esto es un tema de curva de aprendizaje. Hoy podemos tener un esquema donde la percepción es positiva y mañana por cualquier situación, por lo que sea, por lo que x o y persona se vio involucrado en una infracción y no está de acuerdo y considera que hay que establecer mecanismos mucha más eficientes dentro del proceso, inmediatamente cae esa percepción positiva. Esto hace parte del desconocimiento y de un trabajo que estamos haciendo en conjunto con la Secretaria de Movilidad y el Municipio de Medellín para informar, para contarle a la gente qué hacemos, cómo lo hacemos y entiendan que independientemente de lo

que hoy genera un esquema restrictivo nosotros somos el sistema inteligente de movilidad de Medellín, donde le estamos dando al usuario un sin número de oportunidades para mantenerse informado de lo que sucede en movilidad en la ciudad de Medellín.

E: Perfecto. Aprovecho también para que me colabores resolviendo una inquietud adicional y es, ¿te parece que las personas o el ciudadano del común identifican que en la prestación de servicio está participando un tercero privado, o si por el contrario ellos están convencidos de que solamente es la Secretaría de Movilidad en general, y no hacen diferenciación alguna y es transparente la existencia del tercero?

CM: Hoy en día es completamente transparente la existencia del tercero, anteriormente no. Yo llevo muchos años en esto y me tocó toda la evolución del proceso. Cuando inicié en esta actividad la gente confundía muchísimo lo que era la actividad de la concesión o el proceso administrativo que se hubiera implementado con la actividad anterior que realizaba el ente gubernamental. Hoy en día eso no se da, está claramente definido que la eficiencia del proceso es a través de un tercero que brinda mejores oportunidades de servicio al ciudadano.

E: Perfecto. ¿A tu criterio cuáles podrían ser otras prácticas de responsabilidad social que puedan ejecutarse desde estas empresas tercerizadoras que generen mayor impacto reputacional para ellas mismas?

CM: Es que cuando hablamos de responsabilidad social el campo es demasiado amplio y te puedo decir un sin número de situaciones, pero hablemos de las básicas, de todo lo que podríamos hacer en temas de educación, como podemos entrar a fomentar una cultura desde los niños y empezar a crear esa cultura que hoy tienen las grandes ciudades, como los niños ya conocen las normas, como saben que tienen que respetar los cruces peatonales, como saben que tienen que respetar los semáforos, como saben que tienen que conducir los estándares establecidos dentro de una vía, ese tipo de situaciones son fundamentales y se están implementando lentamente, son esquemas supremamente costosos, donde realmente el Municipio también tiene que involucrarse y tiene que entender que hace parte de un proceso educacional. En el tema de salud, como me vas a contar tu a mí que en un accidente de tránsito una persona en una motocicleta queda inválida, cuál es el proceso de invalidez no sólo de esta persona, sino de todo su grupo familiar, porque no lo sufre la persona únicamente, lo sufre su grupo familiar. El proceso de consecución de licencias de conducción para manejar

vehículos de carga, para manejar vehículos que transportan pasajeros que es una responsabilidad supremamente grande y así un sin número de situaciones, nosotros estamos en todo y todo, absolutamente todo está relacionado con la movilidad de una ciudad.

E: Perfecto. ¿De pronto tienes algún tema que se nos escape y que consideres importante para mencionar?

CM: Yo creo que tu cuestionario está muy bien estructurado, hace parte de lo que realmente hace el proceso de responsabilidad, pero yo quiero dejar sobre la mesa que hoy el proceso de tercerización de las actividades del Estado se da por una necesidad de un buen servicio que tiene la ciudadanía, esto no nació porque sí, como lo creen muchas personas dentro de la sociedad, como negocio, no, esto creció por la necesidad de brindar un buen servicio donde el servicio era completamente ineficiente.

E: Perfecto, todo muy claro, muchas gracias.

CM: gracias a ti por tenerme en cuenta en esta entrevista.

ANEXO J. ENTREVISTA 9

Fecha: 30 de octubre de 2017

Experto: Giovanni Sierra.

Cargo: Gerente de la Alianza Mei UT, empresa administradora y operadora de servicio de transporte público colectivo en la cuenca 4 del Valle de Aburrá.

Entrevistador (E): Buenas tardes, está conmigo el Doctor Giovanni Sierra, Gerente de la Alianza Mei UT.

Giovanni Sierra (GS): Hola Marcela, buenas tardes. Alianza Mei UT es una empresa administradora y operadora de servicio de transporte público colectivo que nace de un proceso de racionalización y modernización del servicio de transporte en la cuenca 4. La cuenca 4 está organizada en la zona sur occidental del Valle de Aburrá, está constituida por tres municipios que son el Municipio de Medellín, con la Avenida Guayabal que es la comuna 15 y el corregimiento San Antonio de Prado, con todo el Municipio de Itagüí y con todo el Municipio de La Estrella. En esta cuenca operaban siete empresas que quedaron reunidas bajo la Unión Temporal Alianza Mei UT y nos encargamos de modernizar todo el transporte de la zona sur occidental.

E: Como para tener un poco de más detalle, ¿cuántos conductores están involucrados aquí en la empresa?

GS: La cuenca tenía alrededor de trescientos cincuenta operadores, hoy nosotros con el cambio del transporte, la modernización, la mejora en el nivel salarial, la jornada laboral, dignificando el trabajo para los operadores, hoy podemos decir que contamos con quinientos cuatro operadores en la cuenca, lo que quiere decir que tenemos un incremento en cuanto a conductores de vehículos y esto es debido a las nuevas prácticas de modernización del transporte.

E: Perfecto, o sea que significa entonces mayor oferta laboral. Entonces voy a empezar agradeciéndole su ayuda con la entrevista para continuar con la primera pregunta.

¿Según su amplia trayectoria quisiera conocer su opinión sobre la percepción que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión

sancionatoria del mismo, dicho de otro modo, ¿cree usted que los distintos públicos tienen una opinión positiva o negativa y en qué apoya dicha opinión?

GS: Normalmente lo que uno ve y percibe es que la gente tiene una opinión negativa. Negativa porque no conocen los procedimientos, porque involucran a terceros, que estos terceros lo que hacen es desinformar para poder hacer una labor que ellos creen hacer bien, entonces terminan los consorcios prestando, entre comillas, un mal servicio, debido a la desinformación que prestan estos terceros que se involucran en la operación.

E: ¿Y a nivel empresa, ustedes qué percepción tienen?

GS: Nosotros como empresa tuvimos una muy buena experiencia, lo que nos permitió cambiar el concepto y darnos cuenta que para nosotros era mejor realizar nuestros propios trámites ante el consorcio y no poner terceros, ya que estos terceros lo que hacen es enredar un poquito el cuento, justificándose en que es que el consorcio es malo o que lo que hace que llegó este consorcio ya no funciona igual el tránsito. Para nosotros hacer el trámite directamente es mucho más ágil, eficiente y efectivo, pues conociendo el procedimiento uno va y las cosas son mucho más ágiles.

E: ¿Y el hecho de que sea un consorcio el que apoye al Estado para imponer sanciones de tránsito, le parece que genera una percepción negativa o positiva?

GS: Desde la parte de transparencia es mucho mejor, se debe ver como que hay un tercero involucrado en el proceso que permite que haya transparencia. Lo que falta es divulgar más el conocimiento que se tiene desde el consorcio y la labor que realiza el consorcio, porque eso lo ven es como el tercero que se está llevando la plata, como ese intermediario, porque dicen que sólo le interesa cobrar y cobrar y no más. Cuando el consorcio se puede ver involucrado en temas pedagógicos y en temas de cultura y sensibilización que permita que el usuario cambio un poco esa percepción.

E: A su juicio, ¿sí o no y porqué las prácticas de responsabilidad social empresarial generan beneficios en el mejoramiento de la percepción de la reputación de estas empresas?

GS: Vuelvo e insisto, si las tiene porque generar, porque desde que yo me desgaste haciendo un proceso de capacitación sensibilizando a los usuarios,

cómo son los procesos, cuál es la forma adecuada y no permitiendo que se involucren terceros a desordenar un poco todo el andamiaje, eso hace que el usuario vea y perciba de una manera diferente el consorcio. O sea que básicamente ese beneficio es que acerca el conocimiento del ciudadano a las actividades del consorcio, y por lo tanto, hace que mejore la reputación. Si yo acerco a que el ciudadano tenga el conocimiento de primera mano, explicando por ejemplo los pasos de un trámite, el ciudadano lo va a agradecer de sobre manera porque se va a ahorrar un montón de tiempo y un dinero que le tiene que pagar a un tercero que es el que empieza a presentarle excusas frente al trámite tan solo por justificar lo que se gana en la intermediación.

E: ¿En su experiencia ha tenido conocimiento de la ejecución de prácticas de responsabilidad social de estas empresas?

GS: Directamente no, pero dentro del proceso de toda la racionalización que se hizo para que la Alianza Mei UT existiera, la ayuda de los consorcios para poder realizar la transformación y convertir esos seiscientos treinta carros viejos en trescientos veintiocho nuevos, fue muy importante, de ahí fue que aprendimos que había que quitar los intermediarios en hacer los trámites, que nosotros tranquilamente en una conexión directa con el consorcio, los hacemos de una manera más ágil, más eficiente, más rápida, más cómoda y más segura, pudiendo hacerlo por paquetes complementarios, no trámite a trámite, o sea de diferentes formas, entonces cuando el consorcio ve que hay un programa de ciudad le aporta y le apoya, lo que hace es que evolucione mucho más fácil la transformación y eso nos permitió salir adelante mucho más rápido de lo presupuestado. En ese orden de ideas, nosotros fuimos mejorando la imagen que teníamos del consorcio, porque contábamos con el apoyo directo de ellos, porque cuando vos trabajas de la mano del consorcio, sin el tercero involucrado te empezás a dar cuenta de cómo son los procedimientos, dejando las pautas claras, en donde involucrar a otra persona no tiene sentido. Cuando tenés ese acompañamiento del consorcio y esa prestación del servicio ágil le cambia a uno la percepción por completo, ya uno no dice ese consorcio lo que hace es enredar, sino por el contrario, ese consorcio cuánto tiempo me ayudó a ahorrar.

E: En su criterio si pudiera sugerir algunas prácticas de responsabilidad social para que estas empresas o consorcios realicen y puedan mejorar su imagen, ¿cuál se le ocurriría sugerir?

GS: Dos temas. El primero es que en la parte sancionatoria el ciudadano no perciba tanto que van en busca del pago de la sanción, sino que más bien sea un mecanismo pedagógico que le permita al usuario entender por qué existen las sanciones. Que le dediquen un poco más de tiempo a lo que tiene que ver con el proceso de notificación, porque ahí es donde el ciudadano empieza a decir que no lo notificaron o que no están dentro de los términos y es ahí donde se enreda un poquitico el tema. Y el otro es si generan al interior de cada uno de los consorcios un proceso pedagógico que le permita al usuario conocer que los trámites son más ágiles, más transparentes, que el procedimiento es muy fácil, eso va a cambiar inmediatamente la percepción del usuario, debido a que se va a dar cuenta, que fue lo que nos sucedió a nosotros.

E: Una pregunta adicional, que se me ocurre aquí, es ¿usted cree que un ciudadano del común y corriente cuando va al tránsito si diferencia en que ahí el que le presta el servicio es un tercero privado y no nadie del Municipio como era antes, o para él es transparente y no ve ninguna diferencia?

GS: Al principio era transparente y no se veía la diferencia, pero esos tramitadores que se mantienen en las Secretarías por ellos tratar de justificar un poco su salario, decir que esa vuelta le vale cien mil o cincuenta mil, entonces dicen es que vea eso tiene que pasar al consorcio y el consorcio se demora mucho y entonces la secretaría, etc y así el usuario ha empezado a conocer que existe una Secretaría y un consorcio que tienen que trabajar en equipo para que el tema de resultados. Insisto, nosotros empezamos solos y veíamos que el proceso era lento, no avanzaba, en la medida que conocimos del consorcio, que fuimos trabajando de la mano del consorcio y la Secretaría, lo que pudimos lograr es quitarnos a los intermediarios y hacer el proceso mucho más fácil. La sugerencia mía es hagan eso mismo con todos los ciudadanos, con gestores pedagógicos, con pantallas al interior, en fin, habrá mil formas de comunicación, pero como diría mi abuelita, es cacaraquear el huevo para que la cosa funcione, entonces cuando uno le dice a la gente, vea eso se hace así y es muy fácil, la gente termina por hacerlo y quitar la intermediación que hay ahí.

E: ¿De pronto tiene alguna consideración adicional que se nos haya escapado que quiera agregar?

GS: No, yo veo muy transparente el tema de los consorcios, lo veo mucho más ágil que lo que eran las Secretarías anteriormente con todo ese tema, de pronto se veía más corrupción antes de existir el tema de los consorcios, porque era más

fácil comprar un funcionario para que las cosas fueran diferentes, ahora con el consorcio le da peso, le da seriedad y sobre todo le da practicidad a los trámites, el tema es que el usuario no los conoce muy bien y ahí es donde el tema se presta para malos entendidos y desinformar al usuario en cuanto al consorcio.

E: Se me ocurre una pregunta adicional y es ¿cuándo los conductores que están afiliados o que trabajan con Solobus tienen alguna infracción, digamos una fotodetección, ¿cuál es la imagen o qué pasa con ese conductor específicamente frente a lo que piensa de esa imposición de esa infracción?

GS: Nosotros para el tema de regulación en nuestra transformación del transporte viene con muchas diferencias a lo que era el transporte anterior. Los vehículos de nosotros son modernos con motores electrónicos, lo que nos permite poder regular el tema de velocidad de los carros, entonces el tema en cuanto a fotodetecciones por exceso de velocidad no los vamos a ver, porque los vehículos los podemos limitar. De todas formas, hay un ser humano que está conduciendo un vehículo y que dependemos de su capacidad humana para saber si corre o no corre, acá tenemos una ventaja y es que hay un limitante. En cuanto a los semáforos o cebras, ahí sí llegan algunas fotodetecciones, quisiéramos que la fotodetección se nos reportara inmediatamente a nosotros como ente operador administrador de transporte, pero también entendemos que la legislación dice que debe ser al propietario quien figura en matrícula, entonces de pronto eso hace que el proceso sea un poco más largo, porque debe llegar al propietario y él a su vez nos lo hace llegar a nosotros para poder dar el trámite de solución, pero lo más importante es que nos quedamos en una fotomulta en pagarla en los cinco días o en una fotodetección tan sólo por ganarnos el descuento, pero falta la parte pedagógica, sigo insistiendo, desde acá nosotros somos muy de trabajar con el ser humano, de estar en capacitaciones constantes y en el tema de fotodetección falta generar más cultura, no cultura de miedo a la fotodetección, sino cultura de sensibilizar al usuario o al conductor de por qué no debe cometer la infracción.

E: Muy bien, yo creo que todo está muy claro y muy completo, muchas gracias.

GS: Marcela gracias a ti, hasta luego.

ANEXO K. ENTREVISTA 10

Fecha: 31 de octubre de 2017

Experto: Alexander Castañeda.

Cargo: Coordinador Operativo de la Unión Temporal Setsa, empresa concesionaria de los servicios de tránsito de la Secretaría de Movilidad del Municipio de Sabaneta.

Entrevistador (E): Buenos días, me acompaña Alexander Castañeda, Coordinador Operativo de la Unión Temporal Setsa, empresa concesionaria de los servicios de tránsito de la Secretaría de Movilidad del Municipio de Sabaneta. Él lleva varios años trabajando en esta concesión y por lo tanto, su punto de vista es muy importante para nosotros en este trabajo de grado por su conocimiento y por su relación directa con las actividades de estas empresas tercerizadoras. Muchas gracias Alexander, voy a comenzar con la primera pregunta.

Según su amplia trayectoria quisiéramos conocer su opinión sobre la percepción que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo, dicho de otro modo, ¿cree usted que los distintos públicos relacionados tienen una opinión positiva o negativa sobre estas empresas tercerizadoras y en qué apoya esta opinión?

Alexander Castañeda (AC): Como tal hay diferentes puntos de vista, hay unos puntos de vista que son a favor, otros puntos de vista que son en contra porque realmente hay muchos tipos de públicos que van a intentar mirarlos desde su percepción y desde sus beneficios; como tal vemos que a veces los usuarios y las empresas de las concesiones favorecen a que haya una empresa tercerizadora en el tema de la gestión sancionatoria porque como tal denotan un aspecto transparente, hay una empresa en el medio que se está encargando de separar al contratante, que sería el Municipio de Sabaneta de los usuarios que al final son los sancionados, entonces al final ellos consideran que si el proceso lo hace una empresa privada, como nosotros, se ve transparencia en ese tipo de aspectos y se va a sancionar de cuerdo a la ley y de acuerdo a los aspectos que se considere; de otra forma, hay otras personas u otros grupos de interés que ven que no existe transparencia porque tal vez como empresas que tienen ese tipo de contratos con entidades las favorecen, entonces de alguna u otra forma no se ejecutan las sanciones como debe ser o no se lleva el proceso de la forma correcta. Hay

diferentes puntos de vista y cada uno se debe entender desde la percepción del cliente, sea interno, externo, o sea parte del contrato, pero igual todos se tienen que tratar de direccionar a través de la ley y buscar que los usuarios que al final entiendan y vean que el proceso es transparente. Es un asunto que asocian más a la transparencia y de esa forma algunos lo matizan positiva y otros negativamente.

E: Si yo te pregunto cuál es mayor, ¿la cantidad de gente que lo ve positivamente o la cantidad de gente que lo ve negativamente, cuál puede ser más?

AC: Yo creería que la gran mayoría lo pueden ver mal, porque realmente el tema de las sanciones se va directamente al sistema económico y por algún otro motivo siempre se va a relacionar con el tema de que se está incumpliendo o que se está llevando muy lejos el tema de la sanción porque se afecta el tema económico de los usuarios y de las entidades, y eso está por encima, por así decirlo, del buen o del mal trato que se le da al tema de las fotodetecciones o al tema de los comparendos y eso lleva en una línea ascendente la percepción negativa.

E: Perfecto. A su juicio, ¿sí o no y porqué, las prácticas de responsabilidad social empresarial generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción sobre la reputación de una empresa?

AC: Generan un aspecto positivo porque realmente se evidencia que las organizaciones no solamente se están lucrando o están desarrollando un sistema económico y se están viendo beneficiadas ellas, sino que por el contrario, están devolviendo algo al Municipio o al lugar en el que se desenvuelven, a la comunidad algo más, un valor agregado, algo que no es solamente costo-beneficio, un servicio, un producto, sino que le están brindando mucho más de lo que por ende corresponde y que realmente se ve reflejado por ejemplo, en el desarrollo de la comunidad y que las personas evidencian eso y genera mucha mejor imagen o reputación de la misma organización.

E: Siendo afirmativa la respuesta, ¿cuáles podrían ser esos posibles beneficios que se generen, palpables?

AC: Anteriormente respondí el tema de la reputación y el tema de la imagen, realmente se evidencia que cuando una empresa actúa con responsabilidad empresarial permite que las personas la conozcan, en caso de ser desconocido, que se genere afinidad entre la organización, entre sus actos y entre lo que realmente la comunidad quiere o lo que busca cuando busca un producto o un

servicio y eso se ve reflejado en todo el desarrollo de la misma comunidad y en el de la empresa, porque empieza, digámoslo así, en algunos casos a tener mayores ingresos, en otros casos tener alianzas, en algunas otras oportunidades a tener más reconocimiento en el ámbito regional o internacional y se va direccionando de esa manera.

E: Muy bien. En su experiencia, ¿ha tenido conocimiento de la ejecución de prácticas de responsabilidad social de estas empresas?

AC: En lo que concierne a los grupos de interés de la organización en la que trabajo hablamos por ejemplo de que el Municipio de Sabaneta apoya demasiado el deporte dentro del mismo municipio, se evidencia que hay apoyo no solamente en el aspecto económico, sino en todo lo el proceso que concierne desde el inicio del proyecto hasta el final, se evidencia que va muy direccionado no solamente a las personas menores, sino a las personas de todas las edades y eso ayuda demasiado a que se refleje en el mismo usuario que la Secretaría de Tránsito y que la entidad que nosotros representamos, no solamente van direccionadas a una sanción o un simple hecho de costo beneficio, sino que va mucho más allá y le contribuye a la sociedad en otros aspectos.

E: Pero, no sé si entendí, esas prácticas las desarrolla directamente el Municipio o también la Unión temporal Setsa participa de estos apoyos.

AC: Como tal, la práctica la desarrolla directamente el municipio, ya en lo que concierne directamente a la Unión Temporal Setsa, nosotros por ejemplo, internamente con nuestros colaboradores tenemos otros tipo de actividades. Actualmente se están desarrollando unas capacitaciones, las capacitaciones entran dentro de este aspecto porque no solamente van ligadas a la operación, a lo que nosotros queremos hacer o a lo que nos corresponde por ser una concesión, sino que va mucho más allá y busca que los participantes desarrollen más sus habilidades, conozcan mucho más por ejemplo de otros aspectos que nos son los que desarrollan a diario y que crezcan como persona.

E: Y en su criterio, ¿qué consecuencias observó en la reputación de esa empresa Setsa con esa práctica de responsabilidad particular que me mencionaste?

AC: Realmente los colaboradores reconocen el hecho de que se están brindando mejores oportunidades que anteriormente, realmente con la evolución que se da permite que no solamente ellos reconozcan el hecho de que están en una

organización y que tienen que trabajar para ella, sino que pueden utilizar ese tipo de cosas en otras organizaciones, en otros lugares y eso ayuda a que ellos no solamente crezcan como persona, sino que vayan y desarrollen ese tipo de actividades en otros lugares.

E: Si pudiera mencionar una lista de posibles prácticas de responsabilidad social empresarial que pudieran desarrollarse desde una empresa como Setsa y que tuvieran un impacto en su reputación, ¿qué lista harías, qué nos propondrías?

AC: Me parece muy importante el hecho de apoyarse en otras instituciones del mismo municipio, por ejemplo, soy consciente de que existen muchas instituciones educativas de carácter privado dentro del municipio y con las cuales podría haber muchas alianzas, alianzas con el fin de hacer algún tipo de proyecto o de investigación que permita que el mismo municipio conozca en qué aspectos puede estar fallando en el tema de movilidad o qué cosas tiene que mejorar en un futuro. Para mí lo principal en estos momentos en el tema de movilidad, sería una investigación sobre la cantidad del parque automotor que puede soportar el municipio dentro de un determinado tiempo y de si realmente es necesario el tema de expandir o no las vías, me imagino que ya hay algunas entidades encargadas de eso, pero brindar un apoyo no estaría de más, sabiendo que las mismas organizaciones educativas tienen las posibilidades, el recurso humano y el capital de hacerlo y que nosotros también podríamos aportar para que eso se dé. A parte de ello, en el tema de infraestructura, Setsa podría con otras entidades revisar o investigar a cerca de qué posibilidades existen de que la infraestructura por ejemplo, en el tema de los parqueaderos en el Municipio de Sabaneta, porque realmente se está viendo alguna inconsistencia con el tema de otras entidades que vienen a hacer ese tipo de funciones, pero que realmente los mismos usuarios lo ven contradictorio, de alguna otra forma, es un trabajo que está bien hecho, pero se podría direccionar también a ese aspecto, porque también se necesitan otro tipo de espacios, para que sean muchos más visitantes y turistas los que lleguen al municipio. Como tercero, el tema por ejemplo de implementar algunas alianzas con escuelas de conducción y con centros médicos para que el tema de la educación vial no solamente se quede en el conocer las normas y en el saber o no conducir, sino que vaya mucho más allá, que realmente las personas conozcan desde lo inicial hasta el final en lo que concierne a una contravención o a una fotodetección y que conozcan muy bien cómo actuar frente a ellas, que conozcan los tiempos en los que se debe actuar, cuáles son las normas que aplican para ello, y qué papel jugaría Setsa en ese caso, tener por ejemplo, una persona destinada a estas entidades para que en ese mismo proceso se encargue de

orientar a los usuarios y de entregar toda esa información y en los momentos en los que sea necesario retroalimentar hacer el mismo proceso para que todas las personas o queden en el aire con ese tipo de información y no crean que simplemente se les está sancionando, sino que se les está formando.

E: Muy bien. Tengo dos preguntas adicionales y son las siguientes. ¿A usted le parece que cuando una persona del común y corriente, es decir, un ciudadano desprevenido llega a solicitar un servicio de los que presta Setsa, él está identificando que es efectivamente un particular quien lo atiende, o para él es transparente y considera que simplemente está en la Secretaría de Tránsito y Movilidad de Sabaneta?

AC: La gran mayoría de personas, porque algunos sí lo diferencian y lo reconocen porque están de pronto más relacionados con el ámbito de tránsito y transporte, opinan que es una la entidad, o sea ellos no hacen diferencia entre lo que es la Secretaría de Tránsito y la concesión que se encarga de las operaciones.

E: Y desde ese punto de vista, ¿usted cree que debería darse a conocer más que existe la participación de un tercero y las funciones que desempeña o considera que debería seguir siendo de la forma como esta?

AC: Desde mi punto de vista es necesario que sobresalga un poco más, o se dé a conocer más la tercerización, la concesión porque de esa forma puede mejorar mucho más el tema de las operaciones y tratar de salir un poco más los objetivos que tiene relación por ejemplo, con la captación de clientes, con el tema de atención al usuario y mejorar mucho más esos procesos y que las personas realmente reconozcan quien los está atendiendo, porque en estos momentos no se hace diferencia; por otra parte también se ve que puede afectarse de alguna forma el contrato que se tiene entre la concesión y el municipio porque las personas siempre van a dirigir sus peticiones, o sus dudas, o sus inquietudes o sugerencias a una sola entidad y realmente la entidad es la que se encarga de hacer todo el proceso, mientras que separando una de la otra y que la gente lo reconozca, va a saber a dónde llegar, va a saber quién lo está atendiendo, exactamente qué procesos se manejan, de qué forma puede actuar frente a ello, y yo creería que es mucho mejor porque de esa forma se separa una entidad de la otra sin dejar de prestarse el servicio o sin dejar que las operaciones tengan algún tipo de anomalía.

E: Muy bien, muchas gracias Alexander, no sé si de pronto tengas una consideración adicional, o algún tema que se te haya escapado y quieras agregar relacionado con el asunto.

AC: No por mi parte considero que las preguntas son suficientes, considero que se direcciona y se entrega la información que corresponde a la entrevista.

E: Alexander muchas gracias y que tengas un feliz día.

AC: Muchas gracias a usted, hasta luego.

ANEXO L. ENTREVISTA 11

Fecha: 31 de octubre de 2017

Experto: Fabián Alfonso Jiménez.

Cargo: Director de Servicios de Autosura.

Entrevistador (E): Buenas tardes, me acompaña el señor Fabián Alfonso, Director de Servicios de Autosura, muy importante para esta para esta recopilación de datos que estamos haciendo, teniendo en cuenta que participa de actividades del sector de tránsito y transporte y desde su experiencia ha usado los servicios de empresas que concesionan con el Estado y también como ciudadano entiendo que ha tenido experiencias en lo sancionatorio, entonces nos ayuda mucho. La primera pregunta Fabian, y muchas gracias por ayudarnos, es:

Según tu amplia trayectoria quisiéramos conocer tu opinión sobre la percepción que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo, dicho de otro modo, ¿cree usted que los distintos públicos relacionados tienen una opinión positiva o negativa y en qué apoya esta opinión?

Fabián Alfonso (FA): Desde la experiencia que tengo y de lo que vivimos en la atención de reclamaciones, en la atención de servicios que demandan los asegurados de Seguros Sura que tienen una póliza con la Compañía, realmente uno podría llegar a decir que la percepción que uno tiene de estas empresas tercerizadoras es negativa, porque están ejecutando las órdenes del Gobierno para sancionarlos y para imponerles normalmente multas o sanciones, entonces al ejecutar esas labores realmente la reputación que acarrear es la que debería tener el Estado por imponer este tipo de sanciones; aparte de eso con lo que vivimos en el día a día, con el tema de trámites y sanciones y multas, para garantizar que a un cliente lo podamos indemnizar, por ejemplo cuando atraviesa por un pérdida total, nos hemos dado cuenta que dependiendo de las ciudades y dependiendo de los organismos que intervienen hay unas empresas más negligentes que otras y eso termina por dañar la percepción que uno puede llegar a tener de la actividad económica de estas empresas, y yo creo que el inconveniente está más marcado porque no generan una agilidad en los procesos, sino que simplemente se limitan a cumplir con lo que la Ley les exige y darle en

cierta medida una dinámica no al ciudadano, sino al Estado para la recaudación de esas sanciones, entonces ahí es donde creo que está el inconveniente.

E: Perfecto. A su juicio, sí o no y porqué, las prácticas de responsabilidad social generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de una empresa en forma general.

FA: En este momento el tema de responsabilidad social empresarial es claro que marca la diferencia, o sea es cuando las tendencias a nivel mundial marcan que las personas están más comprometidas por las causas que por lo que hay que hacer; mostrar que una empresa tiene actividades de responsabilidad social empresarial es fundamental en este momento porque lo que están buscando las personas ahora es relacionarse con las marcas, no hacer simplemente transacciones económicas y cuando esas relaciones están marcadas en cierta medida, y lo pongo muy entre comillas, por acciones altruistas, porque realmente su actividad económica le puede generar beneficios a diferentes públicos, es más fácil que las personas quieran seguirse relacionando con esas marcas o con esas empresas, entonces yo creería que sí es fundamental en este momento.

E: ok. Siendo tu respuesta afirmativa, ¿cuáles serían los posibles beneficios que esas prácticas de responsabilidad social empresarial pudieran tener en esa percepción que de las empresas tercerizadoras de tránsito a las que nos referíamos ahora tiene su público de interés?

FA: Yo creería que esas actividades de responsabilidad social empresarial con estas empresas deberían mostrar algo de congruencia en el discurso. Te voy a poner un ejemplo, en la Secretaría de Tránsito de Medellín, siempre antes de una cámara de fotomultas colocan un letrero que dice que estamos interesados en tu vida y no en tu plata, yo creería que deberían demostrar qué es lo que hacen con el dinero de las sanciones, buscando la prevención y la formación de las personas para que no cometan de nuevo ese tipo de infracciones, no que la gente aprenda solamente por el miedo de una sanción y una multa, entonces si estas empresas a parte de hacer los recaudos, de generar los mecanismos para el cobro de las multas y de las sanciones, también mostraran qué campañas, o qué formaciones, o qué actividades de prevención hacen con ese dinero, sería mucho más fácil o por lo menos habría menos renuencia por parte del ciudadano común en pagar esas multas y yo creo que hay mecanismos, la ley, por ejemplo, le exige a los establecimientos de educación superior, media vocacional, bachillerato y desde la etapa preescolar que haya una cátedra obligatoria de seguridad vial y eso está

exigido en la Ley 769 de 2002, pero la ley no dice bajo qué mecanismos se debe ejecutar. Si yo como ciudadano me doy cuenta cual parte de los dineros que yo pago están en la formación de los ciudadanos del futuro, por ejemplo de mis hijos, de mis familiares, de mis amigos, para que cada vez se eviten los incidentes de tránsito, sería un dinero que uno no pagaría con tanto dolor, pero como en este momento sólo buscan el lucro particular de estos establecimientos, entonces ahí es donde le duele a uno como ciudadano pagar ese tipo de multas.

E: En tu experiencia, ¿has tenido conocimiento de la ejecución de prácticas de responsabilidad social empresarial por parte de estas empresas?

FA: Que yo las conozca no, de ninguna clase, de estas empresas tercerizadoras de tránsito no las conozco.

E: Ok, entonces vamos a pasar a la siguiente pregunta. Si pudiera sugerir un listado de posibles prácticas para que estas empresas desarrollen y que pudieran tener un efecto real sobre su reputación, ¿qué lista tendrías?

FA: Yo creería que sería bueno encontrar acciones, encontrar mecanismos o tener actividades que conlleven a las personas a cambiar sus hábitos y sus conductas cuando conducen. Para nadie es un secreto que los accidentes de tránsito son la principal causa de muerte violenta a nivel nacional y muchas veces eso ocurre porque no somos conscientes de lo peligrosa que puede ser esta actividad, es más somos demasiado laxos hasta en otorgar los permisos de conducción para que una persona esté habilitada o no para conducir. Yo creería que dentro de las cosas que deberían hacer estas empresas tercerizadoras es mostrar su papel protagónico en la formación en prevención, en generar mecanismos para que la gente sea consciente de lo peligrosa que es la actividad de la conducción, para que en vez de ir a pagar y destinar una o dos horas de su tiempo o hasta más, pagando una multa o una sanción, realmente dediquen ese tiempo para formarse y para prevenir y evitar a toda costa ser protagonista de un incidente de tránsito. Por otro lado, yo creería que de las cosas que también deberían mostrar es que le están dando capacidad a los entes gubernamentales para poder recaudar más fácil los dineros, entonces deberían tener ayudas tecnológicas o algo por el estilo donde las personas tengan la manera de pagar más fácil sin perder tanto tiempo en su movilidad, porque yo creo que ese es el otro inconveniente, cada vez que hay que pagar una multa o una sanción hay que perder mínimo medio día para poder tener el descuento, entonces muestren que realmente están preocupados por la movilidad y por la vida de las personas,

entonces no le quiten ese tiempo, no le quiten medio día en el que dejan de desarrollar su actividad económica para ganarse la vida, sino que más bien tengan mecanismos mucho más sencillos, mucho más simples y que la gente no tenga desplazarse hasta allá para pagar la multa sanción, ni tampoco que tengan que destinar el tiempo donde normalmente están haciendo otra actividad para poder ganarse el descuento de una multa por ejemplo, yo creería que deberían ser realmente habilitadores y agilizadores de esa labor.

E: Adicional, que se me ocurre, cómo verías por ejemplo la participación en fomentar medios alternativos de transporte, tú que estas como en el cuento de la bici, es decir, en promover una cultura de transporte alternativo entre los ciudadanos como el uso de la bicicleta o caminar, o sea medios alternativos al transporte en vehículos de servicio particular e incluso público. Lo pregunto por tu relación con el programa de bicicletas de Sura.

FA: Por ejemplo, hay algo importante y es que los entes gubernamentales pueden disponer mucho dentro de sus acciones para poder ejecutar ese tipo de cosas, la movilidad intermodal, o sea que yo hoy voy en bicicleta, luego en carro, taxi, metro, lo que sea. Pero a esos organismos lo que casi siempre les falta es velocidad, tienen que cumplir por ley con muchas cosas para poder ejecutar esas acciones y ahí es donde yo veo que las alianzas con las empresas privadas que tienen esos problemas de movilidad, que les interesa que sus clientes y sus empleados puedan hacer las cosas que tiene programadas en el día a día, yo creería que las empresas privadas deberían ser habilitadores de esa velocidad y ahí es donde cobraría mucho protagonismo, lamentablemente me da la impresión que estas empresas lo que hacen es acomodarse a la realidad oficial, a la realidad pública y no hacen más allá de lo que la ley les permite y yo creo que dejan de lado y olvidan mucho que son establecimientos privados y que precisamente por la capacidad que tienen y por tener una cultura de servicios distinta tienen una mayor velocidad y pueden hacer las cosas mucho más rápido. Entonces yo creo que ellos deberían dejar de lado la realidad de estos entes oficiales y tomar el dinamismo que tienen las empresas privadas, yo creería que por ahí se podría revertir mucho la reputación que tienen en este momento y por otro lado apoyar a la ciudadanía que al fin y al cabo es la que les está generando los ingresos, entonces es un tema de generar relaciones gana – gana.

E: Otra pregunta adicional, cuando un ciudadano va a estas entidades a ser usuario de un servicio de tránsito, tú consideras que ellos tienen la percepción de que ahí participa un particular o para ellos es igual tránsito público y ya.

FA: Yo creería que para el ciudadano común y por la percepción que tienen los clientes nuestros, cuando tienen que hacer ese tipo de trámites, para ellos es transparente, a menos que demuestren una agilidad en el servicio, a menos que demuestren que pueden hacer las cosas distintas que si fueran directamente al organismo de tránsito, entonces qué sucede en estos momentos, lamentablemente uno llega a estos establecimientos y sigue la cola, sigue la atención displicente, por ejemplo en estos lugares donde se hacen las capacitaciones para que le bajen a uno las multas de tránsito, uno se da cuenta que la gente no está haciendo eso con pasión, porque les nace, no, simplemente están haciendo eso porque lo tiene que hacer y ya, y yo creo que eso marca por completo la inapetencia de tener que atravesar por ese tipo de escenarios. Entonces cuando una empresa, y conozco muy pocas, me atrevería a decir que unas dos no más, realmente quiere marcar la diferencia en la prestación de sus servicios, sí se puede diferenciar del organismo oficial o del ente público. Lo que lo diferencia finalmente es el servicio, no la imagen o una publicidad, sino cuando diferencialmente yo recibí más de esta empresa, entonces dije es distinto a municipio. Como te venía diciendo, conozco a una o dos empresas máximo que por ejemplo llegan y dicen, venga yo le voy a hacer este trámite y mi promesa de servicios es que se lo tengo listo en un día, un trámite, un traspaso, lo que sea, si la promesa de servicio no se cumple, ellos son capaces de ir hasta donde está el cliente y llevarle por ejemplo, el trámite que le prometieron, ahí es donde marcan la diferencia, porque ahí se dan cuenta que realmente no es el ente oficial el que está participando porque al fin y al cabo el ente oficial no tiene el interés de ir por el cliente, en cambio estas empresas sí.

E: ¿O sea que sería necesaria o no, una publicidad o un darle a conocer a los ciudadanos que es distinto, que es un tercero el que está participando ahí de ese proceso y el que está prestando el servicio?

FA: Yo creería que las acciones hablan más que cualquier tipo de comunicación o de activaciones de marca o cosas de ese tipo que pueden hacer las compañías. En el momento en que las personas se den cuenta que hay un servicio diferenciador, que es completamente distinto a los que se ofrece en las Secretarías de Tránsito, la gente si no se da cuenta, termina por preguntar y ahí el voz a voz marcaría más diferencia. Entonces yo creería que eso debe estar desde la congruencia de lo que piensan las empresas, de lo que quieren hacer y de lo que realmente terminan haciendo.

E: Perfecto. ¿Consideras que hay algo más que se quede en el tintero por agregar sobre el tema?

FA: No, yo creo que ahí está todo.

E: Muchas gracias.

FA: Hasta luego.

ANEXO M. ENTREVISTA 12

Fecha: 03 de noviembre de 2017

Experto: Juan Pablo Ramírez

Cargo: Vicepresidente de Investigación y Desarrollo de la empresa Quipux.

Entrevistador (E): Buenas tardes, me acompaña el Ingeniero Juan Pablo Ramírez, Vicepresidente de Investigación y Desarrollo de la empresa Quipux, una de las mayores empresas tercerizadoras, por decirlo así, en el país, relacionada con tránsito y transporte y con modelos de innovación y operación asociados a la imposición de comparendos y al proceso de gestión sancionatoria del Estado, o sea un aliado importante del Estado en esa materia. Muchas gracias Juan Pablo, voy a dar inicio de una vez a las preguntas con la primera.

Según su amplia trayectoria quisiéramos conocer su opinión sobre la percepción que distintos públicos interesados tienen de la actividad desarrollada por las empresas tercerizadoras de servicios del Estado, particularmente las que apoyan la gestión sancionatoria del mismo, dicho de otro modo, ¿cree usted que los distintos públicos relacionados tienen una opinión positiva o negativa de estas empresas y en qué apoya dicha opinión?

Juan Pablo Ramírez (JR): Muchas gracias. Hay dos grupos, los que tienen una opinión positiva y los que tienen una opinión negativa. Los que tienen la opinión positiva, básicamente son las personas y las instituciones que valoran el cambio cultural que se ha vivido con estos temas, porque lo que se busca con estos proyectos es lograr que se respeten las normas de tránsito y las normas de tránsito lo que buscan es que las personas se movilicen de forma segura por las vías, entonces por ejemplo, las personas que ya se dan cuenta que no hay buses bloqueando las intersecciones en los semáforos, que las personas no se pasan los semáforos en rojo, que eso puede generar un accidente grave muy fácil valoran lo que se ha hecho y en términos generales lo recuerdo, porque por ejemplo una de las campañas de uno de los candidatos a la Alcaldía que era un Federico, no recuerdo el apellido, usó como lema tumbar este proyecto y terminó perdiendo, muy lejos, las elecciones, entonces digamos que en términos generales se valora mucho el cambio de cultura; ya en términos específicos las personas que están involucradas con las actividades relacionadas con el transporte, entonces hablemos de los taxistas, de las personas que conducen buses, tienen una percepción negativa, pero es porque se ven afectados económicamente, son

personas que ya sea por descuido o ya sea de forma intencional, cometen varias infracciones y terminan teniendo al año dos, tres, cuatro infracciones, entonces económicamente se ven muy afectados y terminan buscando la forma de tumbarlos, como dicen ellos, digamos en términos generales cuando uno mira lo que este tipo de proyectos generan que es unas reducciones muy grandes en accidentalidad, unas reducciones en los muertos por accidentes de tránsito y el cambio realmente en la cultura de las personas al moverse por las vías, digamos que yo pensaría que la percepción general es positiva. Hay otro grupo que son los que cuestionan los altos montos que se cobran por el procesamiento de esto y puntualmente en el Municipio de Medellín, pero estas personas no saben que con esto se financian muchos más temas como por ejemplo el centro de control, se financia la operación de todo lo que son los paneles de mensajería variable y otras cosas, entonces es muy importante que la persona que vaya a hablar de esto, tenga en cuenta todo el detalle, esto realmente lo que se usa para instalar, para operar y para hacer todo no es más del treinta por ciento, pero digamos el porcentaje adicional es para operar otras cosas, o sea esto financia otras cosas. Aunque hay unos que tienen una percepción positiva y otros que tienen una percepción negativa, son más lo que tienen una percepción positiva en este momento.

E: Perfecto. A su juicio, sí o no y porqué, las prácticas de responsabilidad social empresarial generan algún beneficio en el mejoramiento de la percepción del capital reputacional de una empresa en general.

JR: En general yo pienso que sí, casi que me parece obvio que sí y digamos eso lo que abren son muchas oportunidades de concentrar muchos recursos en temas sociales que estén relacionados, de pronto más adelante está la pregunta en la que miraríamos cuáles son ese tipo de proyectos, pero la respuesta es que sí.

E: Siendo afirmativa la respuesta, ¿cuáles serían los posibles beneficios que las prácticas de responsabilidad social empresarial pudieran tener en la percepción que de, específicamente las empresas tercerizadoras a las que nos estamos refiriendo, tiene su público de interés?

JR: Pues el primer beneficio es que se tendría un canal para comunicar adecuadamente este tipo de proyectos, hay muchas personas que piensan que este tipo de proyectos son para llenar de dinero al privado, que es lo que está pasando y realmente este tipo de proyectos lo que buscan es fortalecer la actividad de la autoridad para que se respeten las normas, entonces si todo el

mundo respetara las normas, el ingreso de estos sería cero, que belleza y ese sería el objetivo final, entonces digamos que al desarrollar proyectos de responsabilidad social uno abre canales para llevar esos mensajes adecuados. El segundo es que uno podría de pronto apoyar en la reparación de ciertos daños por ejemplo en lesionados, ese sería un tipo de responsabilidad social que uno podría tener, teniendo una fundación para ayudarle a las personas que se recuperan de accidentes de tránsito; otro sería ayudarle a la ciudad con ciertos elementos en la vía que ayuden a que se protejan los peatones, en infraestructura, entonces ahí también se posicionaría la imagen no solamente con el ciudadano sino con el Estado, porque ese es un proyecto que yo he buscado promover, para que entre el Gobierno y nosotros se cree una fundación y cada uno aporte por ejemplo el uno por ciento de los ingresos y con eso se cree un fondo y con ese fondo trabajen proyectos de responsabilidad social orientados a la infraestructura, por ejemplo al lado de los colegios hagamos infraestructura para cuidar a los niños, al lado de los bares hagamos infraestructura para cuidar a los borrachitos, también hay que cuidarlos, entonces cosas como esas y ya se podrían abrir convocatorias para que distintos sectores presenten sus proyectos en ese sentido y se escogería al mejor con estos recursos. Hablando de los beneficios que esas actividades pudieran reportarle a las empresas, el primero es que es un canal para transmitirles adecuadamente el mensaje, el segundo es que fortalece nuestra relación con las entidades del Gobierno y el objetivo de posicionar la reputación es para que cuando haya un problema, esta esté tan sólida que no sea fácil tumbarla, entonces es básicamente eso, es posicionar realmente el trabajo de fondo que se hace que es cuidar la vida de todas las personas que se movilizan por las vías.

E: En su experiencia, ¿ha tenido conocimiento sí o no, de la ejecución de prácticas de responsabilidad social empresarial de estas empresas?

JR: Tengo algunos proyectos que se han desarrollado, digamos que lo hemos liderado acá, nosotros por ejemplo hemos apoyado que las personas de bajos recursos que quieran estudiar lo hagan y puntualmente nosotros tenemos un semillero con el Politécnico y con Viva Digital de Medellín, el Politécnico maneja cincuenta y un colegios de la media técnica que se dicta en décimo y en once, entonces con estos colegios hacemos un workshop de desarrollo de software que es lo que hacemos acá, y a los diez mejores los vinculamos a la empresa y las pagamos la carrera, es darle oportunidades al que tiene las habilidades y no al que tiene los recursos, ese es uno que lo hemos financiado nosotros directamente y es un gana-gana, porque se encuentra uno con unas personas con unas capacidades, por ejemplo por allá hay uno de los muchachos que lo tenemos acá

manejando el centro de control y viene de ese semillero, este es la tercer año que lo hacemos y también apoyamos, por ejemplo, como en Cali, la dotación de los agentes para que tengan mejores equipos y mejores medios para hacer control, básicamente conozco esos dos.

E: Perfecto. ¿Y qué consecuencias observó sobre el capital reputacional de las empresas, en este caso en Quipux, que desarrolla esa actividad o esa práctica de responsabilidad social?

JR: Es importante mencionar también lo que se hizo en Medellín, de incluir la parte de comunicación con la ciudadanía, porque no solamente es venga los vamos a partir a todos, como dicen los conductores, es el tema por ejemplo de tener el Centro de Control que permite que en menos de quince minutos se esté atendiendo cualquier accidente de tránsito, el tema de los paneles de mensajería variable que mencionaba ahora, el manejo de las redes sociales de Medellín, que es una de las más visitadas en todo Colombia, entonces digamos que ahí también se ha hecho una inversión; ahora con este proyecto del politécnico y del semillero nos hemos logrado posicionar con el Gobierno Central, por ejemplo, una de las personas que estaba allí, es ahora la Viceministra de Economía Digital, Lina Taborda, y ella estuvo con nosotros allí y entonces ese tipo de proyectos lograron escalar al alto gobierno y una vez que me la encontré y la saludé y le dije que era de Quipux, me dijo que me conocía muy bien por el proyecto de los semilleros, eso ha ayudado a ese reconocimiento; con los cincuenta y un colegios y el Politécnico también ha sido así, nos ha ayudado, es la posibilidad de llevarle el mensaje a cada una de estas familias que están allí, entonces hemos visto que sí se ha fortalecido la imagen. Por ejemplo, en Cali también hemos visto que se han fortalecido las relaciones con nuestro cliente que es el Municipio de Cali.

E: En su criterio, aunque ahorita mencionamos algunas actividades que pudieran desarrollarse, pero si pudiéramos hacer una lista tentativa de actividades que generen un impacto reputacional para estas empresas, ¿cuáles podrían ser?

JR: A mí me parece que un tema podría ser meterse un poquito con infraestructura, eso de pronto yo lo discutía con uno de los exsecretarios y él lo hizo, después tuvo un cargo en el que lo podía hacer y esta vaina impacta, porque digamos uno arranca diciendo que va a hacer procesos de formación, vamos a enseñarle a la gente en las vías como conducir, pero es que digamos eso debía hacerse antes de que obtuviera la licencia de conducción, ya hoy los tenemos en las vías, entonces de pronto el tema de infraestructura ayuda mucho. El tema de

ayudar a la gente que se recupera de los accidentes podría ser otra, eso puede ser muy visible, ayuda mucho y SOAT les cubre los daños y los manda para la casa, pero la recuperación de estas personas algunas veces necesita un acompañamiento mayor, e inclusive buscar la opción de contratarlos en los proyectos, nosotros ahorita estamos haciendo un trabajo en el que estamos transformando el modelo de operación y podríamos abrir la posibilidad de que personas con discapacidades generadas por accidentes trabajen con nosotros mediante la opción de teletrabajo, entonces esas podrían ser algunas que nos podrían ayudar.

E: Juan Pablo, una pregunta que me ha surgido y que no está dentro del cuestionario es si ¿para ti las personas o el ciudadano del común y corriente que va a la prestación del servicio a un tránsito en el que participa un tercero identifica que es un privado el que lo está atendiendo y el que le está ofreciendo unos servicios adicionales, o para él es transparente y cree que es el mismo municipio?

JR: Por mi experiencia, creen que es el mismo municipio y digamos ha sido como un apolítica de nosotros no figurar y eso puede haber tenido un costo en estos veintidós años que llevamos, porque eso no ha contribuido a fortalecer nuestra reputación, nosotros llevábamos quince años operando solamente lo que son registros de tránsito y hace más o menos seis o siete años iniciamos con este tema de las fotodetecciones y eso nos ha golpeado durísimo la imagen, pero digamos que hacia atrás no habíamos construido un capital reputacional, porque buscábamos era que se posicionara la entidad del gobierno respectiva, entonces yo pensaría que es un tema que podemos revisar, pero el ciudadano considera que es un funcionario público el que lo está atendiendo.

E: ¿De pronto tienes alguna consideración adicional relacionada con el tema para agregar que se te ocurra?

JR: Yo pensaría que este tipo de proyectos en los que uno fortalece realmente la autoridad y la capacidad del Estado de ejercer control sobre cosas en las que todos estamos de acuerdo que se deben hacer, hay que promoverlas. Hay mucha gente que dice que aquí no es necesario que se creen tantas leyes, háganlas cumplir, pero cuando se hacen cumplir la gente se pone brava, pero eso es lo que hay que hacer, es que digamos que aquí no hay que hacer lo que la gente quiere, aquí hay que hacer lo que se debe hacer. A quién le gusta que le pongan una multa, a nadie, pero a quién le gusta que alguien que se pasó un semáforo en rojo le mate un familiar, a nadie, y ¿qué es peor?, entonces por eso es que existen las

leyes, por eso es que existen las reglas y por eso es que el que las incumple tiene que responder y cambiar su conducta.

E: Muchas gracias.

JR: Muchas gracias.