

¿CÓMO VINCULAR A LAS EMPRESAS EN LOS PDET?

NEGOCIOS INCLUSIVOS, VALOR COMPARTIDO
E INVERSIÓN SOCIAL EN LAS REGIONES
MÁS AFECTADAS POR LA VIOLENCIA
Y LA POBREZA



¿CÓMO VINCULAR A LAS EMPRESAS EN LOS PDET?

NEGOCIOS INCLUSIVOS, VALOR COMPARTIDO
E INVERSIÓN SOCIAL EN LAS REGIONES
MÁS AFECTADAS POR LA VIOLENCIA
Y LA POBREZA





Esta publicación fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de Corporación Reconciliación Colombia y Jaime Arteaga & Asociados y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.

USAID / Colombia

Lawrence J. Sacks
Director

Elizabeth Ramírez
Directora de la Oficina de Gobernabilidad

Laura Calderón
Gerente del Programa de alianzas para la Reconciliación

ACDI/VOCA Colombia

Jimena Niño
Directora del Programa de Alianzas para la Reconciliación

Erika Arango
Subdirectora del Programa de Alianzas para la Reconciliación

Ángela Suárez Álvarez
Gerente de Desarrollo Estratégico

Estefanía Pardo
Gerente de Alianzas Público Privadas

Juliana Amaya
Especialista de Alianzas Público Privadas

Reconciliación Colombia

Felipe Zarama Salazar
Consultor de involucramiento privado

Ana María Torres Sanz
Coordinadora de la Macrorrueda para la Reconciliación–Asesora de Oportunidades

Alejandro Moreno López
Coordinador Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

Diana Paola Guevara Bedoya
Coordinadora de Proyectos

Jaime Arteaga & Asociados

Jaime Arteaga de Brigard
Director General

Paula Andrea Lozano Ortiz
Gerente de Inversión Privada

Juan Sebastián Henao Aguirre
Director Técnico

Simón Mejía Ochoa
Subdirector de Asuntos Públicos

ÍNDICE

1. Introducción	6
2. Alternativas de involucramiento	9
2.1. Alineación de la inversión social privada	14
2.2. Compras aseguradas y esquemas de proveeduría inclusiva	15
• Proveeduría inclusiva (2.1)	15
• Compras locales (2.2)	18
2.3. Incentivos tributarios	19
• Las Obras por Impuestos (3.1)	20
• El régimen especial de tributación (3.2)	23
3. Actores claves para la ruta involucramiento del sector privado a los PDET	25
3.1. Empresas	26
• Empresas con estrategias de responsabilidad social y valor compartido definidas	26
• Empresas con cadena de valor inclusivas que fortalezcan los lazos económicos en PDET	27
• Grandes empresas con operaciones en los PDET para focalizar obras por impuestos	28
3.2. El Gobierno Nacional	28
3.3. Los gobiernos locales y regionales	29
3.4. Las cámaras de comercio	30
3.5. Las universidades regionales	30
3.6. Las agencias de cooperación internacional	31
4. Estado del arte de recomendaciones frente al involucramiento del sector privado en PDET	32
4.1. Incentivos tributarios y económicos para involucrar al sector privado en los PDET	36

• Obras por Impuestos	36
• Régimen Especial de Tributación	37
4.2. Más allá de la inversión económica: Otros enfoques del sector empresarial en los PDET	37
• Construcción de confianza e institucionalidad	38
• Desarrollo socioeconómico inclusivo	39
• Cooperación internacional	39
• Sector agropecuario y medioambiente	40
• Enfoque especial hacia el sector minero-energético	40
5. Recomendaciones priorizadas	42
5.1. Acceso a la información	43
5.2. Coordinación institucional	43
5.3. Promoción y ampliación de alianzas multiactor	44
5.4. Focalización del mecanismo de Obras por Impuestos en municipios PDET	44
5.5. Incentivos económicos y tributarios	44
5.6. Visibilizar alternativas de vinculación	45
5.7. Avances en recomendaciones priorizadas	46
6. Conclusiones	52
7. Referencias	55
8. ANEXO	58
Paso a paso de los mecanismo propuestos dentro del documento	58
8.1. Alineación de la inversión social privada	58
8.2. Compras aseguradas y los esquemas de proveeduría inclusiva	58
8.3. Incentivos tributarios	59

1. INTRODUCCIÓN

Si bien la implementación del Acuerdo de Paz firmado con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP) en el año 2016 ha generado algunos desencuentros, hay un consenso generalizado entre quienes están familiarizados con el proceso, sobre la importancia y legitimidad de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) incluidos en el capítulo 1 de Reforma Rural Integral. Los PDET no solamente son una herramienta útil para cerrar la brecha de desarrollo con las comunidades más pobres, apartadas y afectadas por la violencia, sino que cuentan con un horizonte de planeación a 15 años. Es decir, deben ser implementados a lo largo de cuatro administraciones presidenciales, lo que significa que no pueden ni deben obedecer a intereses políticos.

En el marco de este entendimiento, el sector privado ha mostrado un creciente interés por participar en la implementación de los PDET y así sumarse a esta apuesta del Gobierno Nacional. En respuesta a este interés, el Programa de Alianzas

para la Reconciliación (PAR) de USAID y ACIDI/VOCA, la Corporación Reconciliación Colombia (CRC) y Jaime Arteaga & Asociados (JA&A), con el apoyo técnico de la Actividad de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de USAID, lideraron, entre diciembre de 2020 y marzo de 2021 La Mesa para el Involucramiento del Sector Privado en la Implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), en la que participaron más de 60 representantes del sector público, privado y de la cooperación internacional.

La Mesa tomó como punto de partida las discusiones y recomendaciones de consultorías y estudios previos sobre la participación del sector privado en los PDET. Se discutieron estos insumos con representantes de 20 empresas privadas (de los sectores minero-energético, financiero, de alimentos y de papel), de 3 importantes entidades del gobierno nacional (la Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación, la Agencia de Renovación del Territorio y la Agencia para la Re-

Cuadro 1. Contexto: ¿Qué son los PDET?

Contexto: ¿Qué son los PDET?

Los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) son un instrumento de política pública a 15 años (2016-2031), que busca planificar y gestionar la transformación y estabilización de 170 municipios priorizados en razón de su afectación por la violencia, la pobreza, las economías ilícitas y la debilidad institucional. Su formulación se hizo a través del proceso participativo que consultó a más de 200.000 personas. Allí, se lograron identificar un total de 32.800 iniciativas de transformación territorial que obedecen a las visiones territoriales del desarrollo. Las iniciativas se organizaron en torno a 8 pilares: 1. Ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo; 2. Infraestructura y adecuación de tierras; 3. Salud Rural; 4. Educación Rural; 5. Vivienda, agua potable y saneamiento; 6. Reactivación económica y producción agropecuaria; 7. Derecho a la alimentación; y 8. Reconciliación, convivencia y paz. Estos 170 municipios, se encuentran agrupados en 16 subregiones: Alto Patía y Norte del Cauca, Arauca, Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño, Catatumbo, Pacífico Medio, Pacífico y Frontera Nariñense, Putumayo, Sierra Nevada y Perijá, Sur de Bolívar, Sur de Córdoba, Tolima, Urabá Antioqueño, Chocó, Cuenca del Caguán y Piedemonte Caqueteño, Macarena y Guaviare y Montes de María.

incorporación y la Normalización), 6 agencias de cooperación internacional, y 12 centros de pensamiento y organizaciones de la sociedad civil. El objetivo fue identificar los mecanismos de involucramiento existentes y su nivel de reglamentación, así como las mejores prácticas y cuellos de botella que afrontan las empresas para participar en la implementación de los PDET.

Este documento presenta los resultados de este proceso, y a su vez plantea una serie de recomendaciones para facilitar el involucramiento del sector privado en la implementación de los PDET, partiendo de reconocer los avances y mecanismos existentes. El informe está estructurado en 5 secciones:

1. Alternativas de involucramiento: Realiza una descripción de cinco alternativas de involucramiento del sector privado que fueron priorizadas en el ejercicio (inversión social privada, proveeduría inclusiva, compras locales, Obras por impuestos y Régimen especial de tributación) y que tienen estrecha relación con las priorizadas por el Gobierno Nacional. En cada una de ellas, se plantea el paso a paso que se puede surtir para que el sector privado se involucre.

2. Actores claves para la ruta involucramiento del sector privado a los PDET: Presenta una tipología de actores claves y sus roles en el proceso de involucramiento. Este mapeo incluye al sector privado, el sector público, las universidades, las cámaras de comercio y las agencias de cooperación internacional.

3. Estado del arte de recomendaciones frente al involucramiento del sector privado en los PDET:

Expone un análisis documental o estado del arte de las recomendaciones que se han realizado desde distintas fuentes, que han tenido como eje articulador facilitar, aumentar y acelerar la participación del sector privado en los PDET.

4. Recomendaciones priorizadas: Como producto de las discusiones, análisis y revisión de fuentes realizadas, plantea una serie de recomendaciones a los distintos actores para fortalecer el involucramiento del sector privado en la implementación de los PDET. Este es un ejercicio de síntesis y priorización de ideas recogidas a lo largo de todo el proceso de La Mesa para el Involucramiento del Sector Privado en la Implementación de los PDET.

5. Conclusiones: Para culminar, se presentan unas conclusiones a modo de cierre que hacen un balance general sobre la importancia del involucramiento del sector privado en los PDET.



El presente informe está pensado para dos audiencias que son igualmente importantes: por un lado, el gobierno en sus distintos niveles, para que en su proceso de diseño, ajuste e implementación de las políticas públicas cree incentivos tendientes a mejorar el acceso y funcionamiento de las alternativas de involucramiento del sector privado en la implementación de los PDET; por otro lado, las empresas, para que puedan identificar con mayor facilidad los mecanismos a través de los cuales pueden hacerse parte del proceso.

Es importante mencionar que las principales conclusiones y recomendaciones de este informe fueron presentadas en el Foro “¿Cómo vincular a las empresas en la implementación de los PDET en tiempos de reactivación económica de los territorios?” que tuvo lugar el 20 de abril de 2021, con participación de más de 250 personas y con el cual se dió clausura a La Mesa para el involucramiento del sector privado en la implementación de los PDET.

Por último, este documento suscribe el llamado que hizo al sector privado el Consejero para la Estabilización y la Consolidación, Emilio Archila, en el mencionado Foro: la continuidad en la implementación de los PDET depende mucho del nivel de apropiación del sector privado, ya que la recuperación económica en estos territorios vulnerables, recae en gran medida en el involucramiento de las empresas, y son ellas quienes deben exigir a las autoridades nacionales, regionales y locales el cumplimiento de los PDET cuando haya nuevos gobiernos.

2. ALTERNATIVAS DE INVOLUCRAMIENTO

La forma y características de la movilización del sector privado hacia temas que tengan propósitos sociales no es monolítica. No responde a un solo camino. Pensar, desde una perspectiva amplia, los tipos de vinculación de las empresas a la implementación de los PDET, debe responder a la heterogeneidad misma de lo que son. No es lo mismo pensar en rutas para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) que para grandes. Ni es lo mismo para proyectos consolidados que para nuevos emprendimientos. Partiendo de esta base, la Agencia para la Renovación del Territorio (ART) ha identificado 6 mecanismos a través de los cuales las empresas se pueden vincular con los PDET:

- 1** Alineando la inversión social privada con los PDET con el fin de dinamizar el cumplimiento de las iniciativas priorizadas en el proceso de su estructuración.
- 2** Participando en las compras aseguradas y negocios inclusivos que generen encadenamientos productivos en las regiones que contribuyan al fortalecimiento de sus economías.
- 3** Haciendo uso de los incentivos tributarios como las Obras por Impuestos para proveer de bienes y servicios a los municipios PDET, o el régimen especial de tributación, que favorece la creación de empresas en las regiones.

4 Participando en las mesas de diálogo como la red de aliados estratégicos para explorar oportunidades e identificar posibles iniciativas.

5 Conformando Alianzas Público-Privadas (APP) alrededor de proyectos PDET que permitan canalizar inversiones compartiendo el riesgo entre distintos actores.

6 Participando en la ejecución de los proyectos integradores, que aún están en desarrollo y buscan principalmente la reactivación económica de las regiones a través de la estructuración de intervenciones que incluyen iniciativas PDET de varios pilares, identifican bienes públicos estratégicos, necesidades de asistencia técnica y fortalecimiento de los diferentes eslabones de las cadenas productivas priorizadas para cada región.

Como se puede observar, estos mecanismos no apuntan únicamente a que las empresas se vinculen a través de sus estrategias de responsabilidad social. Por el contrario, parten de reconocer que la actividad tiene distintos niveles que podrían ser catalogados en un continuo que va desde la filantropía, pasando por las estrategias y acciones de valor compartido, hasta la actividad central de su negocio, como se sugiere en la gráfica 1. Es importante

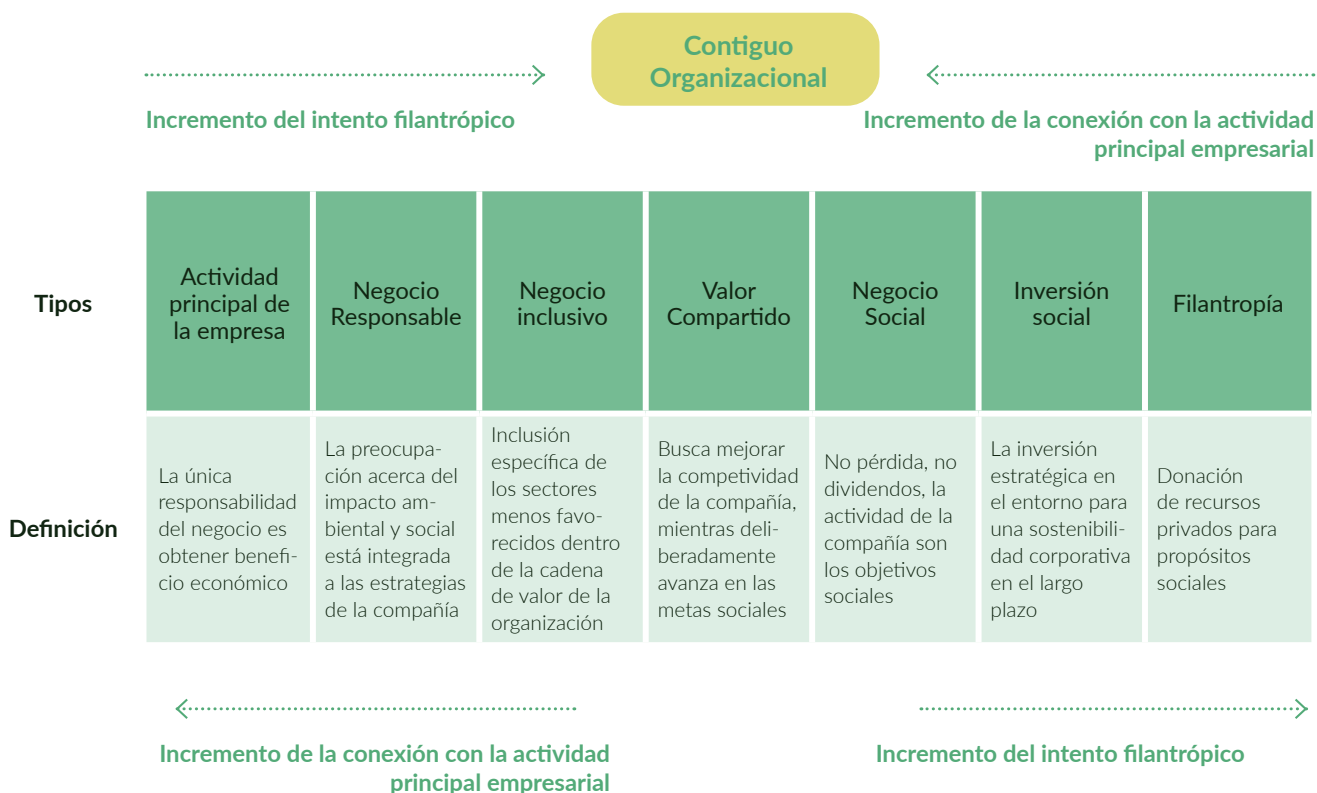


identificar la cercanía de una actividad empresarial con ambos polos de este continuo y establecer con claridad la conexión que existe entre dicha actividad y la razón de ser de la empresa (core business).

Este análisis a priori puede ayudar a entender las motivaciones de las empresas a la hora de vincularse a los PDET y a encontrar un equilibrio entre las actividades puramente altruistas y aquellas estrictamente relacionadas con el negocio de la compa-

ña. Por ejemplo, aunque las actividades que tienen un propósito filantrópico no tienen una expectativa de retorno económico, sí buscan retornos en activos intangibles como el aumento de la reputación empresarial, y en muchos casos la obtención de la licencia social. Entender esto es fundamental porque las expectativas del involucramiento del sector privado difieren dependiendo del grado de conexión que la inversión tenga con la actividad central de la empresa y de la expectativa de retorno económico.

Gráfica 1. Continuo organizacional



Fuente: Elaborado por el JA&A, tomado de Chávez et al. (2012)

De acuerdo con el Observatorio de Inversión Privada, hay por lo menos cuatro actividades de las empresas que deberían ser prioritarias para involucrar al sector privado a los PDET:



Es importante resaltar que las dos primeras no sólo tienen una lógica de retorno económico más pronunciada, sino que están directamente relacionadas con la cadena de valor de la empresa. Las estrategias de responsabilidad social empresarial usualmente conllevan actividades de filantropía, inversión social y valor compartido.

El concepto de valor compartido surgió como alternativa al paradigma según el cual las empresas deben producir valor únicamente para sus accionistas (shareholders) y consiste en ampliar ese espectro a otros actores y partes interesadas (stakeholders). Es decir, buscar un equilibrio entre el progreso económico y el social, en el que la empresa, sin dejar de lado sus utilidades debe pensar también en los beneficios adicionales que su gestión empresarial puede traer a su cadena de suministro, a sus clientes, a sus trabajadores y a sus comunidades de influencia.

Como lo evidencia el siguiente cuadro, hay una correspondencia entre el concepto del continuo organizacional y las alternativas de vinculación del sector privado de la ART:





Tabla 1. Alternativas de involucramiento privado a los PDET en lógica del continuo organizacional

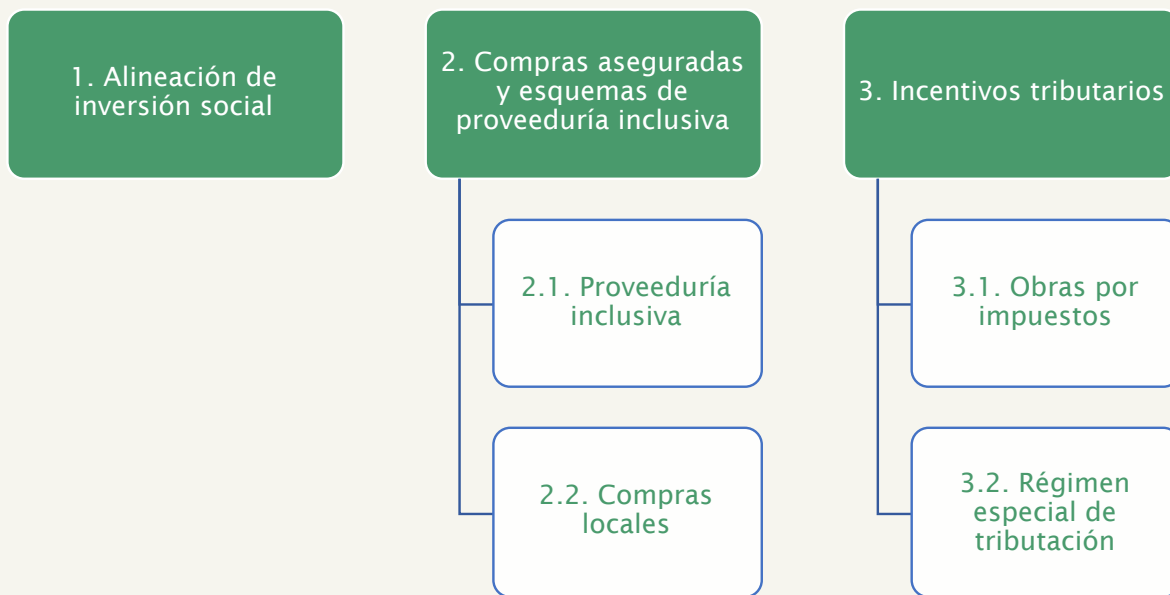
	Alternativa de involucramiento	¿Qué es?	Core business o filantropía	Motivación para las empresas	Actores clave
	Alineación de la inversión social privada	Alinear las estrategias de RSE y valor compartido	Filantropía, valor compartido	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación • Licencia social • Viabilidad de los territorios donde operan 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas: sector extractivo y con estrategias de RSE definidas • ART: articular con iniciativas PDET
	Proveeduría inclusiva	Inclusión en la cadena de valor de un proyecto productivo	Cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar población vulnerable • Retorno económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación ANDI: desde la demanda • ART: para la oferta
INCENTIVOS TRIBUTARIOS	Obras por Impuestos (ZOMAC)	Ejecución de una obra a cambio de hasta el 50% del impuesto de renta	Valor compartido, cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo tributario • Valor compartido • Cadena de valor: obra para facilitar labor productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes empresas (ingresos superiores a 33.610 Unidades de Valor Tributario - UVT) • ART, DNP, ministerios sectoriales y gobiernos locales
	Régimen especial de tributación (ZOMAC)	Disminución progresiva del impuesto de renta para empresas domiciliadas en municipios ZOMAC	Core business	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo tributario 	<ul style="list-style-type: none"> • Cámaras de comercio: como agregadoras de información y administradoras del registro
	Proyectos integradores	Proyectos que involucran a más de un pilar/sector	Valor compartido, cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en intervenciones estratégicas que permitan dinamizar los territorios 	<ul style="list-style-type: none"> • La ART debe articular y coordinar a los distintos actores y estructurar los proyectos mismos
	APP	Uso de esta figura para la financiación de proyectos	Core business, valor compartido	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir el riesgo con otros actores con mayor tolerancia al riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ministerios sectoriales y el DNP • La cooperación internacional
	Espacios de participación	Incluir la voz de las empresas en los escenarios de consulta y planeación	Relacionamiento con comunidades, licencia social	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de estos espacios le permite hacer oír su voz en unos foros donde se toman decisiones que impactan sus intereses 	<ul style="list-style-type: none"> • La ART y la Consejería son quienes deben convocar a las empresas, proponer al agenda, moderar los encuentros y propiciar la construcción de confianza



Ahora bien, en este capítulo se priorizan 3 de estas alternativas dispuestas por la ART, elegidas en función de la acogida que han tenido por parte del sector privado, así como de la posibilidad de materializarse en pasos concretos. Las alternativas son: 1. La alineación de la inversión social privada; 2. las compras aseguradas y los esquemas de proveeduría inclusiva; y

3. los incentivos tributarios que dispone el Gobierno Nacional para fomentar el involucramiento privado. Teniendo en cuenta las características de las dos últimas alternativas, y en busca de claridad en la exposición, cada una se divide en dos subsecciones, como se presenta en la gráfica 2:

Gráfica 2. Alternativas de vinculación desarrolladas



Fuente: Elaboración propia

La idea es que las empresas, sin discriminar su tamaño o ubicación, puedan hacer uso de estos mecanismos para fortalecer sus relaciones con las regiones PDET. Por esto se desagregan unos pasos clave asociados a las fases e hitos más importantes sobre los cuales pueden funcionar mejor estas alternativas. Cabe anotar que el proceso de priorización obedeció a un análisis de fortalezas y debilidades de las reco-

mendaciones de estudios y consultorías previas llevado a cabo conjuntamente entre PAR, CRC y JA&A, que posteriormente fue consultado con la audiencia de la mesa y funcionarios de la Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación, la Consejería Presidencial para la Competitividad y la Gestión Público-Privada, y la Agencia para la Renovación del Territorio

2.1. Alineación de la inversión social privada

La inversión social privada es una actividad de las empresas que se enmarca en sus estrategias de responsabilidad social empresarial. Como lo indica la gráfica 1, este tipo de inversión se acerca a la lógica de la filantropía. Las principales motivaciones de las empresas para utilizar este mecanismo giran en torno a contribuir al desarrollo económico de los territorios donde operan y mejorar su reputación. Como es natural, las empresas hacen estas inversiones en sus comunidades de influencia primordialmente.

PASO 1: Identificar, categorizar y cuantificar la inversión social privada en los municipios PDET

Un primer paso es conocer la cantidad, calidad y características de la inversión social privada en municipios PDET. Actualmente existen diferentes fuentes de información que caracterizan este tipo de inversión, como el Índice de Inversión Social Privada y el sistema de información de la ART. Contar con un mapeo integral permitirá que las empresas puedan visibilizar los aportes al desarrollo de los municipios PDET que ya hacen, y enfocar nuevos esfuerzos en construir a partir de lo previamente adelantado.

PASO 2: Explorar las oportunidades para alinear la inversión social privada con las iniciativas PDET

Tanto para el diseño de nuevas estrategias de inversión social privada, como para la reorientación de las existentes, hay una oportunidad interesante de alineación con las iniciativas priorizadas por las comunidades en los PDET. Como se mencionó previamente, las iniciativas PDET son el resultado del más amplio proceso participativo que se ha liderado en el país, que se adelantó en las tres fases y que culminó con la construcción de los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR).

Existe entonces la posibilidad de que el sector pri-

vado contribuya al alcance de estas metas, ya sea a través de la ejecución directa, o de la financiación de estas iniciativas que fueron previamente priorizadas por las comunidades de los PDET. Es importante resaltar que no todas las intervenciones y acciones que se adelantan en los municipios PDET hacen parte de estas 32.800 iniciativas PDET. Solo aquellas que están directamente relacionadas con las iniciativas consignadas en el proceso participativo, son propiamente iniciativas PDET.

En el marco de este propósito, es muy importante acudir al liderazgo y el acompañamiento de la ART para encontrar oportunidades de sinergias con las iniciativas PDET. No es (ni puede ser) responsabilidad de las empresas identificar y conocer las iniciativas PDET. Corresponde a la ART como la entidad encargada de la coordinación institucional en los municipios priorizados, identificar y sugerir iniciativas PDET que coincidan con las estrategias de responsabilidad social empresarial y valor compartido de las empresas.

Un reclamo constante de las empresas en los últimos años es que han sido percibidas por la institucionalidad únicamente como financiadoras de estas iniciativas. Como se sugirió anteriormente, las diversas actividades que adelantan las empresas en el continuo organizacional, ponen de manifiesto que son diversas las maneras a través de las cuales el sector privado puede contribuir a los PDET. Adicionalmente, no se debe descartar que las empresas adelanten actividades de inversión social privada en municipios PDET por fuera de las iniciativas formalmente clasificadas como PDET, pues es otra forma de contribuir al desarrollo de los territorios.

PASO 3: Visibilizar los aportes

Aunque visibilizar sus aportes suele ser una preocupación de las empresas, este es un aspecto que

también requiere de la activa participación de la institucionalidad. La idea en este punto es que si existe un ejercicio conjunto de visibilización entre las empresas y las instituciones sobre el rol de los privados en el cumplimiento de las iniciativas PDET, se puede incentivar a otras empresas, contribuir a la sostenibilidad de los aportes y fortalecer los niveles de confianza en el sector privado que debe ser percibido como un verdadero socio del desarrollo territorial y nacional.

2.2. Compras aseguradas y esquemas de proveeduría inclusiva

Esta alternativa lo que busca, en últimas, es lograr vincular a productores o las economías de las regiones PDET en las cadenas de valor de compañías más grandes que no necesariamente están en estas zonas. Por esta razón, dentro de esta forma de vinculación, es posible identificar al menos dos modelos diferentes que requieren una explicación independiente. Por un lado, está la proveeduría inclusiva que busca que las empresas establezcan vínculos con el tejido empresarial de las regiones PDET que no necesariamente coincide con su área de operaciones; y por el otro, el tema de compras locales más orientado a empresas que cercanas a municipios PDET, para que establezcan relaciones económicas más estrechas con la economía de la región.

● Proveeduría inclusiva (2.1)

PASO 1: Identificar los sujetos de la proveeduría

Los esquemas de negocios inclusivos son otro de los vehículos para involucrar a las empresas a los PDET, impulsados por la ART y la Consejería para la Estabilización y la Consolidación. Son acuerdos para vincular

proyectos productivos (oferta) a la cadena de valor de empresas ancla (demanda). Como lo sugiere la Fundación ANDI (2020, p. 32), que tiene experiencia acumulada en la materia, estos esquemas se pueden conformar a través de dos modalidades: la provisión de materias primas y las compras operativas. Mientras que las primeras se basan en la posibilidad de proveer materia prima (especialmente productos agrícolas o pecuarios) a las empresas ancla, las compras operativas son las compras de suministros que se hacen a comercios locales en productos como “dotaciones, refrigerios, regalos corporativos, material publicitario y suministros, entre otros” (Fundación ANDI, 2020, p. 32). Uno de los propósitos de la proveeduría inclusiva es superar las dificultades de comercialización que enfrentan los proyectos productivos en las zonas más afectadas por la violencia y la pobreza, ofreciéndoles la compra de su producción con cierto grado de certidumbre. Esto les permite a los proyectos productivos aumentar sus ingresos de manera sustancial y planear a mediano plazo.

De acuerdo con la Fundación ANDI (2020, p. 32), independientemente de la modalidad seleccionada (materia prima o de compras operativas según la Fundación ANDI), hay dos caminos: El primero de ellos son los “proyectos de creación”, que no necesariamente tienen una relación previa con la empresa ancla. Los segundos son los “proyectos de aceleración” en los cuales sí hay una relación preexistente y se busca fortalecer y propiciar un salto cualitativo del proyecto productivo (Fundación ANDI, 2020, p. 32). Los pasos descritos a continuación están pensados para un esquema que nace desde la oferta, es decir un proyecto productivo que desea encadenarse con una

Un proyecto o empresa ancla es una unidad o conjunto de unidades productivas que tienen una posición clave en la economía regional o local y generan una red de encadenamientos productivos con proveedores y clientes de la cadena de valor fomentando la iniciativa e innovación empresarial jugando un rol catalizador en el desarrollo económico y social a nivel local y regional.



empresa ancla. Como sugiere la Fundación ANDI, los proyectos de aceleración pueden saltarse las etapas iniciales de caracterización que buscan determinar la prefactibilidad para un esquema de proveeduría inclusiva. Aunque se puedan saltar la primera etapa, los pasos descritos enseguida les aplican. Adicionalmente, cuando los proyectos nacen desde la demanda, un paso previo adicional sería la identificación de las necesidades de esta empresa y de los proyectos productivos que podrían satisfacer las necesidades identificadas. No obstante, una vez son identificadas las necesidades y los sujetos de la proveeduría aplica la secuencia descrita a continuación.

PASO 2: Definir el alcance del proyecto productivo

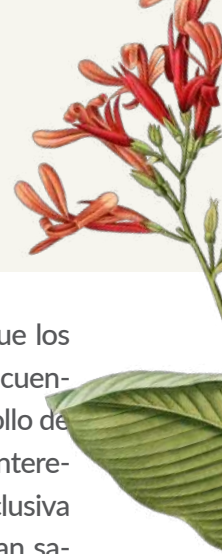
El primer paso es definir el nivel de consolidación y maduración de un proyecto productivo pues éste determina el alcance de un esquema de negocio o proveeduría inclusiva. Usualmente, son pocos los proyectos que cuentan con los niveles de sofisticación productivos, administrativos, logísticos y de gestión de calidad necesarios para encadenarse con una empresa ancla. Sin embargo, hay algunos que sí cumplen los requisitos técnicos para ser parte de este tipo de esquemas. Estas son algunas preguntas claves para determinar el nivel de maduración de un proyecto:

- ¿Cuál es la capacidad de producción y el nivel de ventas de un proyecto?
- ¿Qué tipo de clientes compran la producción del proyecto productivo?
- ¿Produce materia prima, o tiene algún proceso de transformación del producto que genere valor agregado?
- ¿Cuál es la técnica de empaquetado que usa para comercializar sus productos?
- ¿Conoce o tiene definidos estándares de calidad?
- ¿Dónde está ubicado el proyecto? ¿Su ubicación afecta los costos logísticos?

El nivel de producción es determinante porque los volúmenes reducidos de producción no son atractivos para las empresas ancla. Son pocos los proyectos productivos que cuentan con las condiciones para participar de un encadenamiento productivo. De acuerdo con la ART, se han identificado tan sólo 130 proyectos productivos que operan en territorios PDET y reúnen las potencialidades para hacer parte de este tipo de esquemas. Conocer el tipo de clientes permite identificar el grado de sofisticación de la estrategia de comercialización y por ende también de los procesos productivos. Analizar si el proyecto productivo cuenta con estándares de calidad es fundamental y conocer la técnica de empaquetado puede dar una idea bastante acertada de las prácticas sanitarias de un proyecto. En esta etapa también es importante analizar los procesos de gestión de calidad que adelantan los proyectos productivos y su coherencia con los estándares de la empresa ancla. Por ejemplo, en los proyectos agrícolas, los procedimientos de manejo postcosecha son críticos.

Resulta también importante evaluar el grado de maduración administrativa de los proyectos productivos. No sólo se trata de que las organizaciones que ejecutan los proyectos cumplan con los requisitos legales esenciales, sino que además es necesario que cuenten con un manejo contable sólido y una cuenta bancaria. También son esenciales las prácticas gerenciales, el manejo de inventarios y la gestión del talento humano. (Consejo Privado de Competitividad, 2017)

Como corolario de lo anterior, cabe resaltar que aquellos proyectos que se encuentran en la informalidad quedan prácticamente excluidos de este tipo de esquemas, a menos que estén participando a través de un tercero que sí ópera en la formalidad



y cuenta la madurez requerida. Aunque la informalidad es un problema de la economía nacional, en los municipios PDET está más acentuada. Los encadenamientos tienen entonces un alcance de cobertura limitado teniendo en cuenta que la informalidad prevalece en los territorios PDET y que las empresas ancla no pueden contratar en condiciones de informalidad. No obstante, para los proyectos productivos que sí reúnen las condiciones, estos esquemas pueden ser muy beneficiosos para su consolidación. En otras palabras, hacer parte del sector formal no es una condición suficiente pero sí necesaria.

Definir el alcance de una oportunidad de compra asegurada o encadenamiento inclusivo es un proceso que debe empezar desde el inicio pero que, luego de un examen preliminar, se debe revisar y reevaluar durante las siguientes etapas del proceso. El grado de sofisticación de los proyectos determina si su alcance supera el circuito corto y es susceptible de encadenamiento. Si no es el caso, se debe desistir y evaluar otro tipo de conexiones, por ejemplo, las compras operativas descritas en el siguiente segmento.

PASO 3: Evaluar los requisitos técnicos de los proyectos productivos

Luego de concluir el examen preliminar descrito en el paso anterior, es importante hacer un análisis detallado de los requisitos técnicos y sanitarios, así como de las certificaciones de calidad con los que cuenta el proyecto productivo susceptible de encadenamiento. Hacer la debida diligencia para evaluar si el proyecto productivo cumple con los requisitos legales y sanitarios, muchas veces determina las posibilidades de éxito de un esquema de proveeduría inclusiva. Pretender que un proyecto que carece de estos requisitos los alcance durante el proceso, puede ser costoso en términos de recursos y tiempo para las

empresas ancla, incluso teniendo en cuenta que los procesos de encadenamiento en algunos casos cuentan con programas de fortalecimiento y desarrollo de proveedores. Con frecuencia, las empresas interesadas en estos esquemas de proveeduría inclusiva tienen unas necesidades puntuales que esperan satisfacer en el corto o mediano plazo. No obstante, es cierto que la manera más eficiente y eficaz para que los proyectos productivos alcancen estos requisitos legales (expedición de factura electrónica, obligaciones tributarias en regla, pago de parafiscales, entre otros) y sanitarios es el acompañamiento técnico de las empresas ancla. Se espera también que la relación comercial en un encadenamiento se desarrolle en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, se debe evaluar si es factible que con una asesoría técnica los proyectos alcancen el nivel requerido por las empresas ancla en el tiempo q fijado. De lo contrario se debe desistir del proceso de encadenamiento productivo.

PASO 4: Evaluar la viabilidad económica para las empresas

Desde el punto de vista de la oferta, para las empresas interesadas en esquemas de proveeduría inclusiva es fundamental que estos sean rentables. Como se sugirió en la gráfica 1, estos esquemas se encuentran más próximos a la lógica de la actividad central del negocio o core business y por lo tanto deben tener una expectativa de retorno, sin que ello signifique, como se explicó anteriormente, que la motivación de las empresas para hacer parte de este tipo de actividades sea exclusivamente económica.

Uno de los desafíos más significativos en este proceso son los costos logísticos. La mayoría de los municipios PDET enfrentan barreras de acceso y dificultades de conectividad vial y de transporte que encarecen la obtención de insumos y la comercialización de los



productos. A la fecha, no existen incentivos tributarios que fomenten este tipo de esquemas y ayuden a superar esas barreras logísticas que en muchos casos los hacen inviables. Por lo tanto, es muy importante estimar los costos de transporte y otros aspectos logísticos para determinar la viabilidad técnica y financiera de un esquema de proveeduría inclusiva para las empresas.

PASO 5: Acordar cantidades, plazos y responsables (alistamiento)

Si se produce una coincidencia entre la oferta y la demanda de un proceso de proveeduría inclusiva, es crucial acordar las cantidades y los plazos para hacer entrega de esa producción a la empresa ancla. De acuerdo con la experiencia de la Fundación ANDI, estos esquemas están pensados para ser ejecutados entre uno y cinco años. Es crítico entonces, para la sostenibilidad de estos esquemas que haya un proceso de formalización de los acuerdos alcanzados que les permita a ambas partes sincronizar sus expectativas con el tiempo de ejecución. Incluso es deseable que se produzcan acuerdos como memorandos de entendimiento que permitan formalizar los compromisos de cada una de las partes con tiempos claros. Por ejemplo, definir responsables en ambos lados es una buena práctica que contribuye al éxito del proyecto.

PASO 6: Ejecución e inicio de la relación comercial

Como lo advierte la Fundación ANDI, ejecución empieza cuando se dé inicio al proceso comercial. En esta etapa se debe hacer un seguimiento tanto del negocio como a la organización. Uno de los aspectos a evaluar es que la empresa ancla esté recibiendo los volúmenes pactados y con la calidad de producción esperada (Fundación ANDI, 2020, p. 64). Una buena

práctica es que la organización que ejecuta el proyecto productivo pueda visitar las instalaciones de transformación de la empresa ancla para conocer el producto terminado.

Los casos de éxito son aquellos en los que los proyectos productivos superen la etapa de encadenamiento e incursionen en procesos industriales. Los procesos de transformación del producto les permitirían a los proyectos productivos imprimir valor agregado a sus productos y por lo tanto recibir mayores ingresos. En efecto, aunque tiene una perspectiva de mediano plazo, el escenario ideal de un encadenamiento productivo es cumplir una función transitoria que le permita a un proyecto productivo fortalecerse y ganar la autonomía suficiente para competir en los mercados. Otra buena práctica que recomienda la Fundación ANDI y que implementa en los encadenamientos productivos que acompaña, es monitorear y evaluar con relativa frecuencia los resultados del encadenamiento.

● Compras locales (2.2)

PASO 1: Identificar la oferta y la demanda

Además de los encadenamientos, hay oportunidades para que las empresas hagan compras locales a emprendimientos en los territorios PDET. Siguiendo la experiencia de la Fundación ANDI (2020, pág. 71) con su portafolio Se le tiene y la experiencia del HUB de Alianzas para la Competitividad Inclusiva, las empresas pueden involucrarse a través de compras operativas no estratégicas en productos o insumos como “refrigerios, regalos corporativos, material publicitario y suministros, entre otros.” El primer paso es identificar las necesidades de las empresas que demandan bienes y son susceptibles de ser proveídas localmente. La ANDI las define como compras



no estratégicas en la medida que no hacen parte de la actividad central del negocio. Esta es la principal diferencia con el esquema de proveduría inclusiva. Desde el punto de vista de la oferta, resulta necesario identificar los bienes y servicios que se producen en el territorio. Nuevamente, el propósito es acercar la oferta y la demanda. Aunque estos esquemas pueden iniciar tanto desde las necesidades de la demanda como las de la oferta, en el primer caso hay mayores posibilidades de lograr una compra asegurada puesto que existe una necesidad concreta que sustenta la compra. En otras palabras, es más difícil (aunque no imposible) encontrar demanda para bienes producidos localmente. Es importante para las empresas recibir un acompañamiento adecuado, ya sea de la ART o de socios como la Fundación ANDI, para que medien la relación y ayuden a construir confianza entre las partes. Incluso, en la identificación de la oferta la ART puede jugar un papel de facilitador.

PASO 2: Analizar la viabilidad del esquema

Una vez se identifica un posible proveedor, se procede a evaluar la viabilidad financiera para ambas partes. Desde el punto de vista de los emprendimientos, la Fundación ANDI considera importante evaluar el valor de la materia prima y los insumos, el valor de la mano de obra, los gastos operativos, los gastos de comercialización y la capacidad productiva. Este último es un factor determinante para el éxito de las compras operativas, pues debe coincidir con cantidad demandada por la empresa. En este caso, también es fundamental que los emprendimientos estén constituidos formalmente y que cumplan con requisitos legales como la expedición de factura electrónica. También se deben evaluar los procesos de calidad y sanitarios, especialmente cuando se trata de alimentos.

Aunque las compras operativas no estratégicas se aproximan más a la filantropía y se alejan de la actividad central del negocio descrita en la gráfica, desde el punto de vista de la empresa, este esquema tiene que contar con viabilidad financiera. Es decir, puede que no haya una marcada expectativa de rentabilidad, pero sí debe haber algún tipo de retorno. En este cálculo de viabilidad económica, deben considerarse los beneficios reputacionales que podría traer las compras locales.

PASO 3: Acordar cantidades e iniciar la relación comercial

La relación comercial empieza una vez se fijan los volúmenes de compra, los plazos de entrega y la calidad esperada del producto. Es importante fijar los plazos de facturación y de pago de proveedores ya que uno de los cuellos de botella para los emprendimientos es la liquidez y el flujo de caja. Por este motivo, puede requerirse de cierta flexibilidad por parte de las empresas para dar unos anticipos que les permitan a los emprendimientos obtener los insumos necesarios para cumplir con lo pactado.

Un aspecto que rescata la Fundación ANDI como importante es monitorear y evaluar con cierta frecuencia la relación comercial para asegurarse que esté teniendo el impacto deseado.

2.3. Incentivos tributarios

Actualmente existen distintos incentivos o mecanismos tributarios que fueron incluidos en el documento de política pública Paz con Legalidad con el fin de eliminar barreras y costos de transacción facilitarán la llegada del sector privado a los municipios PDET (JA&A, 2020; Martínez y Chavarro, 2021). Bajo esta categoría se encuentran: Obras por Impuestos, Régimen Especial de Tributación para las ZOMAC, Bene-

ficios por esfuerzos conjuntos, Obras por Regalías y Regulación para la estabilización. En este documento nos concentramos en los dos primeros, dado que son los que mayor acogida han tenido entre el sector privado y los que han alcanzado un mayor nivel de concreción y claridad normativa.

Al respecto, puede decirse que las Obras por Regalías y los beneficios por esfuerzos conjuntos se mantienen en una zona gris y se requiere que el Gobierno Nacional clarifique su alcance, funcionamiento y ventajas. De una parte, las Obras por Regalías no vinculan la institucionalidad del Acuerdo de Paz y no se enfocan en las ZOMAC ni en los PDET (Martínez et al., 2019; Gutiérrez, 2020); Por otro lado, el mecanismo de beneficios por esfuerzos conjuntos, que busca la transferencia tecnológica y el fomento de proyectos colectivos en las ZOMAC a cambio de descuentos tributarios entre el 20% y el 30% (Méndez et al., 2019), no está debidamente regulado y por ende no hay claridad frente a las rutas de acceso, operatividad y focalización en municipios PDET.

Como se verá en el capítulo 4, la regulación de este mecanismo ha sido parte fundamental de los análisis y recomendaciones que se han hecho para acelerar la participación de los privados.

● Las Obras por Impuestos (3.1)

Las Obras por Impuestos son el mecanismo tributario diseñado por el Estado que ha suscitado mayor interés por parte del sector privado. Está dirigido a las grandes empresas y personas naturales para que hagan una contribución en especie en el pago de su impuesto de renta (hasta el 50%) a través de la ejecución de un proyecto de impacto.

PASO 1: Conocer el manual operativo de la ART sobre Obras por Impuestos

La ART diseñó un manual operativo para guiar a las empresas en el proceso de participación en una obra por impuestos. Este manual cubre los criterios de selección, los pasos para manifestar formalmente el interés de usar este mecanismo, las opciones para escoger entre las dos figuras jurídicas que se contemplan para ejecutar una obra por impuestos, las posibilidades para seleccionar o presentar un proyecto, el procedimiento para formalizar el compromiso tributario, y los pasos para entregar la obra, extinguir el compromiso tributario y recibir el reembolso de los recursos ejecutados.

PASO 2: Elegir entre las dos formas jurídicas: fiducia o convenio

Como se mencionó previamente, hay dos figuras jurídicas para ejecutar una obra por impuestos. Escoger una u otra determina los procedimientos para formalizar el interés de participar, la selección de los proyectos, el compromiso tributario y la manera de depositar los recursos para ejecutar la obra. La primera de estas figuras es la fiducia: el vehículo con el que inició la implementación de este mecanismo tributario. Las personas jurídicas que tengan ingresos superiores a 33.610 Unidades de Valor Tributario (UVT)¹⁴ pueden participar de una obra por impuestos para ejecutar directamente hasta el 50% de su impuesto de renta. Esta opción contempla únicamente unos sectores en los cuales las empresas pueden seleccionar o presentar un proyecto (un aspecto que se aborda en el siguiente paso):

1. Infraestructura vial
2. Educación pública
3. Salud pública
4. Agua potable o alcantarillado
5. Energía

La ART integró la opción del convenio como un segundo vehículo jurídico para formalizar el compromiso del contribuyente. Esta última figura además permite que la ejecuten tanto personas jurídicas como naturales con ingresos superiores a 33.610 UVT en el periodo gravable anterior. También pueden acceder las personas naturales o jurídicas que no que hayan tenido ingresos en el año anterior por causa de un periodo improductivo. En el caso de la opción del convenio, las obras no pueden superar el 30% del capital contable del contribuyente y deben ser ejecutadas con recursos propios a cambio de unos Títulos para la Renovación del Territorio (TRT). Los sectores en los que se pueden estructurar un proyecto bajo esta figura son:

1. Agua potable y saneamiento básico
2. Energía
3. Salud pública
4. Educación pública
5. Bienes públicos rurales
6. Adaptación al cambio climático y gestión del riesgo
7. Pagos por servicios ambientales
8. Tecnologías de la información y comunicaciones
9. Infraestructura de transporte
10. Infraestructura productiva
11. Infraestructura cultural
12. Infraestructura deportiva

Un elemento importante para ambas figuras es la intervención de la entidad nacional competente, es decir el ministerio o la agencia que se encarga de la gestión en cada uno de estos sectores. En el caso del convenio, el contribuyente suscribe un acuerdo con esta entidad. Para el caso de la fiducia, es esta entidad la que ejerce la revisión técnica sectorial.

PASO 3: Solicitud de vinculación del impuesto y manifestación de interés

El primer paso es la manifestación formal del interés de la empresa por participar. Este es un proceso que en el que la ART verifica que el contribuyente cumpla con los requisitos para acceder a cualquiera de las dos figuras. Mientras que en el caso de la fiducia este proceso formal se denomina la solicitud de vincular su impuesto, para los contribuyentes que escogen la figura convenio, se denomina manifestar formalmente su interés de participar.

Para la solicitud de vinculación del impuesto en la figura de la fiducia, es necesario presentar un formato diseñado por la ART para este propósito firmado por el representante legal y seleccionando el o los proyectos del banco que son de interés de la empresa para ejecutar. También es necesario adjuntar un acta de la junta o el órgano directivos que cumpla esas funciones en la que se apruebe la vinculación al programa de Obras por Impuestos. La solicitud de vinculación es también el momento para presentar una estimación de costos revisada. Este paso es particularmente crítico para empresas que escogen proyectos previamente estructurados —a diferencia de los proyectos que estructuran las propias empresas— (ver siguiente paso) pues puede presentarse subestimación de los costos y no existe manera de financiar los sobrecostos de una obra una vez se adquiere el compromiso tributario. Es decir, de incurrir en sobrecostos, estos no son reconocidos por el Estado y deben ser asumidos por las empresas. Cabe anotar que el estimado de costos es revisado y aprobado por la entidad nacional competente y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la ART hace una validación de los requisitos de la vinculación.



Para este caso, también es necesario presentar la manifestación de interés firmada por el representante legal o quien ejerza sus funciones con una aprobación de la junta directiva para participar en Obras por Impuestos y que autorice estructurar proyectos y causar gastos de pre-inversión. En el caso de las personas naturales, una opción que permite la figura convenio, se debe presentar fotocopia de la cédula y del Registro Único Tributario-RUT. Las personas jurídicas o naturales que no hayan tenido ingresos en el año anterior y que deseen participar de este mecanismo, también deben presentar una certificación del contador público o revisor fiscal (según convenga). Como garantía, deben presentar una carta de crédito “standby, irrevocable, confirmada y a la vista” o una “certificación de una fiducia de garantía”, en donde consten los recursos necesarios y disponibles para la ejecución del proyecto, según el caso, más un veinte por ciento (20%) de recursos adicionales como respaldo a mayores valores que puedan requerirse para la ejecución del proyecto. Estas garantías deberán estar vigentes por el periodo de ejecución del proyecto (ART, s.f.).

PASO 4: Escoger entre estructurar un proyecto o seleccionar uno del banco de proyectos

Las empresas pueden participar en una obra por impuestos a través de proyectos previamente estructurados o presentar un proyecto al banco que venga de su propia estructuración. Cualquier proyecto debe superar las etapas de prefactibilidad y factibilidad y, en ese sentido, es crucial la estimación de los costos en el proyecto a ejecutar. Como se mencionó en el acápite anterior, una de las lecciones aprendidas en estos primeros años de implementación de la figura, es el riesgo de incurrir en sobrecostos en la ejecución de la obra. Lo anterior es crítico puesto que el Esta-

do no permite refinanciar los sobrecostos una vez ha sido emitida la resolución de la DIAN que formaliza el compromiso del contribuyente a ejecutar la obra a cambio un monto de impuesto de renta. Quiere decir, además, que el compromiso del contribuyente no se extingue sino hasta la entrega de la obra ejecutada. Las empresas pueden también presentar un proyecto de su propia estructuración para lo cual tienen dos opciones: presentarlo antes de los estudios de prefactibilidad e integrar los costos del estudio; o presentar un proyecto que haya superado esta etapa. La empresa tiene la potestad de incluir el estimado de costos de la etapa de prefactibilidad.

Una vez se cumplen los requisitos que debe presentar el contribuyente, la entidad nacional competente evalúa el proyecto y el DNP se encarga de hacer un control posterior de viabilidad y de hacer el registro en el Banco de Proyectos de las Obras por Impuestos.

PASO 5: La selección y adjudicación del proyecto

Esta es una de las etapas más importantes. No sólo intervienen varios actores en este proceso, sino que queda por fuera del margen de acción de las empresas. El Consejo Nacional de Política Fiscal (CONFIS) asigna un cupo máximo para el total de los proyectos, del cual dispone la ART para asignar y distribuir entre los proyectos seleccionados.

En el caso de la fiducia, una vez es seleccionado y aprobado el proyecto, es necesario constituir la fiducia desembolsando el monto del proyecto. Aunque el contribuyente es libre de decidir en qué fiduciaria depositará los recursos, los plazos para hacerlo los determina la DIAN.



En el caso del convenio, una vez sea aprobado el proyecto, es necesario suscribir el convenio con la entidad nacional competente, es decir con el ministerio o la entidad encargada del sector al cual pertenece el proyecto. Por ejemplo, si el proyecto consiste en la construcción de una escuela o la provisión de dotación escolar es el Ministerio de Educación la entidad que firma el convenio.

PASO 6: Formalizar el compromiso ante la DIAN

Una de las fases más trascendentales es la formalización del compromiso tributario. Para esto, la DIAN debe expedir una resolución que formaliza la vinculación del impuesto y la adquisición de la obligación de ejecutar la obra. Esta es una etapa que no depende de las empresas sino de las entidades competentes. La DIAN, y la ART deben comunicar dicha formalización. Es importante resaltar que el reembolso por la ejecución de la obra ocurre en el año fiscal siguiente y una vez ha sido completada y entregada la obra. Después de este momento, los riesgos se asumen en su totalidad por la empresa.

PASO 7: Ejecución de la obra y entrega de la obra

La ejecución inicia una vez esté aprobado el proyecto y formalizado el compromiso con la DIAN. En el caso de que se requiera, las empresas pueden iniciar con la contratación de la gerencia y la interventoría y de terceros según lo demande la obra de acuerdo con el sector y la complejidad de esta.

En caso de que se presenten hechos de fuerza mayor que afecten el cronograma, es posible hacer ajustes, pero deben ser aprobado por la ART, el DNP y la entidad nacional competente. Deben además contar con el aval y justificación técnica de la interventoría. Para esto, se debe enviar a la entidad nacional competen-

te una solicitud formal firmada por el representante legal con el cronograma ajustado. Es necesario que la justificación de la interventoría evalúe las circunstancias y transmita su concepto para que el DNP evalúe la viabilidad del ajuste. En el caso de la fiducia, el resultado de este análisis es comunicado por el DNP a la ART y a la sociedad fiduciaria. En el caso del convenio, esta solicitud (también con el concepto técnico de la interventoría) debe ser presentada a la entidad nacional con la cual se suscribió el convenio, que tiene 15 días para evaluar la solicitud. Luego, esta se encargará de comunicar la decisión al contribuyente. Con respecto a la entrega de la obra, una vez esta está terminada, es importante tener el concepto favorable de la interventoría. En ese mismo sentido, la obligación tributaria no se entiende por extinguida antes de que se haga la entrega oficial del proyecto. Para que esto ocurra, la entidad nacional competente debe certificar a la DIAN que la obra fue completada y esto sólo ocurre cuando la entidad nacional competente la recibe a satisfacción. En el caso del convenio, sólo hasta que se surta este proceso se hace entrega al contribuyente del Título de Renovación del Territorio.

● El régimen especial de tributación (3.2)

Como ha sido señalado por varios analistas como Jaime Arteaga & Asociados y su Observatorio de Inversión Privada y la Fundación Ideas para la Paz, el régimen especial de tributación pensado para incentivar la creación de empresas en los PDET contempla una reducción progresiva del impuesto de renta de acuerdo con su tamaño. Sin embargo, este segundo mecanismo tributario del que dispone la ART para vincular a las empresas no ha tenido los efectos esperados en la consolidación del tejido empresarial local. En la sección de recomendaciones se abordará con mayor

profundidad este punto y se harán sugerencias para mejorar los mecanismos e incentivos que fomentan la creación y sostenibilidad del tejido empresarial local en los territorios PDET.

El único paso para beneficiarse de este incentivo es constituir una sociedad que tenga domicilio y desarrolle su actividad principal en cualquiera de los municipios que hacen parte de las zonas más afectadas por el conflicto ZOMAC . Para las micro y pequeñas empresas constituidas en cualquiera de estas zonas tienen una tarifa del 0% para el impuesto de renta y complementarios entre 2017 y 2021, del 25% para los cinco años siguientes y del 50% entre los años 2025 y 2027.

Para las grandes, medianas y pequeñas empresas, la reducción del impuesto de renta y complementarios si inician actividades en un territorio ZOMAC es del 50% entre los años 2017 y 2021 y del 75% para el periodo comprendido entre 2022 y 2027.

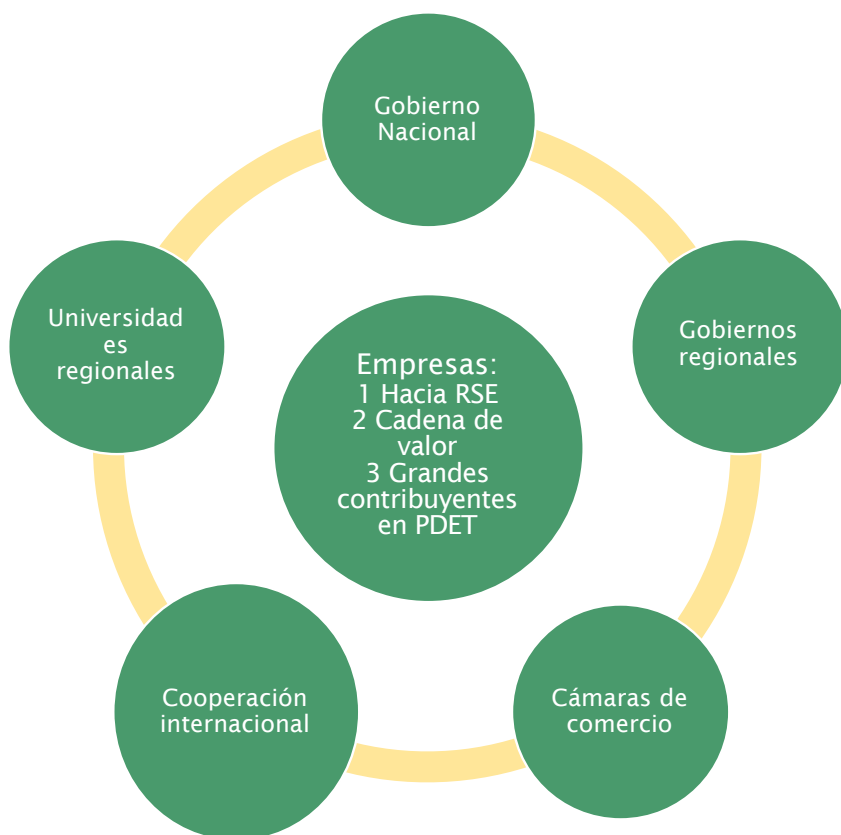


3. ACTORES CLAVES PARA LA RUTA DE INVOLUCRAMIENTO DEL SECTOR PRIVADO A LOS PDET

Esta sección propone una identificación de actores clave para cada una de las tres alternativas de involucramiento que se abordaron en el apartado anterior de este documento: la alineación de la inversión social privada, las compras aseguradas y la proveeduría inclusiva, y los incentivos tributarios (las Obras por

Impuestos y el régimen especial de tributación). Esta sección hace una tipología sobre los roles de dichos actores en cada uno de los mecanismos seleccionados y además identifica los intereses de esos actores y las áreas en las cuales pueden hacer un aporte más significativo.

Gráfica 3. Tipología de actores claves



Cabe anotar que la tipología no es exhaustiva ni captura todo el ecosistema de actores que hacen parte fundamental de este engranaje: las comunidades o actores en los territorios. Adicionalmente, se parte de la premisa según la cual los actores locales son sine

qua non a la hora de pensar la vinculación de los privados en los PDET, ya que deben ser ellos los líderes de los procesos de transformación territorial.



3.1. Empresas

Este primer apartado sugiere unas categorías de empresas que pueden tener un interés o facilidad particulares para vincularse a los PDET, que pueden ser útiles tanto para las empresas como para las instituciones que se preocupan por fortalecer el involucramiento privado a los PDET. Estas categorías tampoco son exhaustivas ni excluyentes, en la medida que no pretenden abracar todas las posibilidades ni clasificar a las empresas en una categoría única. Es posible que una empresa se identifique con una o varias de estas categorías.

● **Empresas con estrategias de responsabilidad social y valor compartido definidas**

Las empresas que tienen una estrategia de responsabilidad social definida suelen ser aquellas para las cuales las comunidades o actores externos tienen un impacto directo en su cadena de valor y, por ende, mayor interés en destinar inversión social privada. Este tipo de empresas, como se mencionó en la mesa de discusión, especialmente aquellas que tienen operaciones en los municipios PDET, son un socio idóneo para participar en los PDET.

Naturalmente, las empresas para las cuales su estrategia central de negocio tiene un componente social, como los negocios inclusivos, en los cuales la relación con las comunidades está en el centro de su negocio, tienen un llamado natural a hacer inversiones. Sin embargo, son todavía pocas las empresas que operan bajo esta lógica.

Los propósitos filantrópicos que guían estas decisiones de las empresas no siempre significan que tienen motivaciones altruistas como se mencionó previamente, sino que en efecto tienen un interés en ge-

nerar valor en las comunidades y de paso mejorar su reputación. En términos generales, las empresas deciden asignar recursos para la inversión social privada con el propósito de transferir valor a sus comunidades de su interés y tener réditos reputacionales. No sólo es útil entender esto, sino que además resulta importante evitar los prejuicios frente a los intereses que motivan a las empresas para destinar inversión social privada en los lugares donde operan.

No obstante, desde el punto de vista de las empresas también es importante que las estrategias de responsabilidad social empresarial sean consistentes con sus demás actividades, incluidas las que hacen parte de su estrategia central de negocio o core business. Esto con el fin de que la inversión social privada no sea percibida como un medio para mejorar la imagen de una empresa que no es coherente con los mínimos estándares de sostenibilidad social y ambiental. A propósito, las empresas del sector minero energético son un actor relevante para la alineación de la inversión social privada en los PDET. Por un lado, es un sector que tiene unos desafíos reputacionales que en muchos casos ponen en entredicho la viabilidad de su operación. El sector minero energético no elige donde operar, lo hace donde se encuentran los recursos que, en muchas ocasiones, como se mencionó anteriormente, cerca del 70% de los recursos naturales que posee el país se encuentran en los municipios PDET. Debido a que no pueden trasladar su operación a otra locación sin incurrir en costos de oportunidad (como dejar de explotar esos recursos) y, en muchos casos, sin la posibilidad de recuperar inversiones previas como los gastos de exploración y los derivados de ejecutar los estudios de impacto social y ambiental, la relación que establezcan con sus comunidades de influencia se vuelve altamente



sensible y tiene una incidencia directa en su licencia ambiental. Por estos motivos, las empresas del sector minero extractivo hacen grandes inversiones sociales en los territorios en donde operan para facilitar la obtención de la licencia social para operar.

Como la relación de las empresas del sector con las comunidades impacta su core business, las estrategias de responsabilidad social empresarial sobrepasan el propósito filantrópico y apuntan a crear valor compartido. El sector minero energético demanda mano de obra y contratarla localmente, puede ser una oportunidad si el capital humano local es idóneo. También hay oportunidades para crear valor compartido a través de las compras a los comercios situados en estos territorios para la cadena de suministros básicos como la alimentación del personal, entre otros. Tanto la contratación como las compras hacen parte de lo que se conoce como estrategias de contenido local que es una de las maneras a través de las cuales las empresas pueden crear valor compartido en sus comunidades de interés. Las empresas del sector son un socio inmejorable para vincularlos a los PDET a través de la alineación de la inversión social privada.

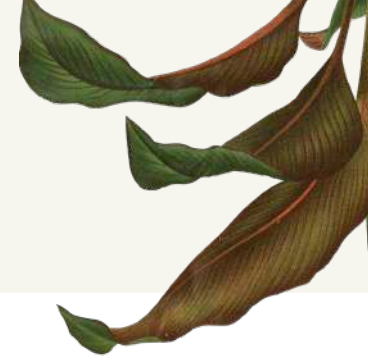
● **Empresas con cadena de valor inclusivas que fortalezcan los lazos económicos en PDET**

Las empresas que tienen facilidad para incluir en su cadena de valor suministros e insumos producidos en los municipios priorizados, son idóneas para vincularse a los PDET. De acuerdo con la experiencia de la Fundación ANDI, algunos sectores que demandan insumos producidos en los territorios PDET y tienen facilidad de incluir a proyectos productivos en su cadena de valor son las industrias de: alimentos; bebidas; sabores y fragancias (vainilla, pachuli, entre

otros); cosmética (miel); fragancias y aromas; alimentos balanceados (industria de concentrados para consumo animal); pulpa, papel y cartón; y textiles (fibras naturales). Esas industrias son un aliado especial para los esquemas de proveeduría inclusiva. Sin embargo, como se mencionó previamente, es importante resaltar que estas estrategias de proveeduría inclusiva deben tener un retorno económico para las empresas para que sean estrategias rentables y sostenibles en el tiempo. Esto no impide que este tipo de empresas también tengan estrategias de inversión social privada motivadas por un interés filantrópico.

Como se mencionó también en la sección anterior, las empresas interesadas en encadenamientos inclusivos son una de las partes que los hacen posibles. Estas se sitúan en el lado de la demanda de la proveeduría inclusiva y su motivación para incluir proyectos productivos en su cadena de valor es satisfacer unas necesidades puntuales en materia de provisión de insumos, además de algunas consideraciones complementarias de tipo filantrópico para apoyar a comunidades vulnerables. Por esto, resulta fundamental que haya un match entre las necesidades concretas y la oferta.

Un caso de éxito es el programa de encadenamiento productivo de la Nacional de Chocolates que obtiene un tercio del cacao de pequeños productores (ANDI, 2020a). Esta estrategia ha permitido reducir las importaciones del grano de “1.726 toneladas en 2007 a ninguna en 2018” (ANDI, 2020a, pág. 14). Otros casos exitosos que ha identificado la Fundación ANDI son Alpina con el encadenamiento de 48 asociaciones que reúnen a cerca de 2.400 productores de leche, además de experiencias similares como la de Al-



quería, Nestlé y Selva Nevada, entre otras empresas inclusivas.

Una de las principales oportunidades en materia de compras locales son las compras públicas o aquellas que adelantan las instituciones del Estado en los territorios. Este es justamente uno de los elementos que aborda la sección de recomendaciones de este documento pues es necesario que el Estado primero facilite y luego incentive este tipo de compras. No sólo tiene un sentido logístico buscar que el suministro en los territorios PDET de algunos insumos sea proveído localmente, sino que además tiene un efecto positivo en el sostenimiento, la consolidación y la sostenibilidad del tejido empresarial local en estos territorios.

● **Grandes empresas con operaciones en los PDET para focalizar obras por impuestos**

Las Obras por Impuestos son un mecanismo destinado por diseño a las grandes empresas. Como se mencionará en la siguiente sección, sólo los grandes contribuyentes que superan el requisito mínimo de ingresos pueden participar. No obstante, cabe resaltar que una parte de las motivaciones de las empresas para ejecutar un proyecto de Obras por Impuestos se encuentran en poder maximizar la inversión social privada con las posibilidades de deducir estas inversiones de su impuesto de renta.

Uno de los motivos por los cuales las empresas participan en Obras por Impuestos, es la alineación entre los proyectos inscritos bajo este mecanismo y el tipo de inversiones que ya están haciendo en sus comunidades y territorios de influencia. Con frecuencia las empresas terminan proveyendo bienes públicos a través de inversiones en infraestructura necesarias

para sus operaciones. Por ejemplo, una empresa que construye una carretera para facilitar el suministro de insumos al centro de operación y desde ahí el transporte de la producción. Este tipo de inversiones ofrecen la oportunidad de crear valor compartido ya que benefician tanto a la empresa como a la comunidad, aunque no estén bajo la sombrilla de Obras por Impuestos. Es el caso de Electromapiri en Mapiripán (Meta) donde una empresa dedicada al cultivo de palma, en alianza con el Ministerio de Minas y Energía y la Gobernación del Meta, construyó una planta eléctrica que permite la transformación del producto de la empresa y al mismo tiempo genera suficiente energía para dar suministro constante al municipio necesaria para la lo cual beneficia directamente a su comunidad de influencia.

Estos ejemplos ilustran la importancia del impacto que pueden tener las obras en las comunidades y zonas de influencia de una empresa, como criterio fundamental a la hora de seleccionar el mecanismo. En otras palabras, el mecanismo no es rentable para empresas que no operan en el territorio en el que se implementa. A menos de que se trate de un proyecto con una intervención mínima, es decir un proyecto de baja complejidad y por lo tanto de impacto limitado, la mayoría de las empresas no va a trasladarse a un territorio con el simple propósito de ejecutar una Obra por Impuestos. Esto es además relevante porque las empresas asumen un riesgo importante cuando deciden vincular parte de su impuesto de renta a la ejecución de una obra, como lo advierte la propia ART en su cartilla de divulgación de este mecanismo.

3.2. El Gobierno Nacional

Bajo el liderazgo político y técnico de la Alta Consejería para la Estabilización y Consolidación de Presi-



dencia y la ART, se busca coordinar y articular a las entidades del Gobierno nacional de tal manera que todas contribuyan a la implementación del Acuerdo Final y atraigan inversión del sector privado. Por un lado, la Consejería lidera políticamente la implementación del Acuerdo Final y puede aprovechar su capacidad de interlocución y de convocatoria para mover la agenda del sector privado en los PDET. Particularmente, hay algunos temas que dependen de otras dependencias del Gobierno que requieren de coordinación y consulta, para lo cual las gestiones de la Consejería pueden hacer la diferencia. En segundo lugar, su capacidad de convocatoria ha probado ser efectiva a la hora de contactar a las empresas y los gremios para buscar las áreas de sinergia.

La ART tiene a su cargo la coordinación de la acción institucional en las zonas rurales afectadas por el conflicto y priorizadas por el Gobierno nacional con el objetivo de lograr la reactivación económica y social. La ART opera como la torre de control de la institucionalidad en los municipios priorizados y se encarga de agregar la información que producen las distintas agencias especializadas del Estado y de dirigir a las empresas y demás actores para ejecutar las intervenciones en los territorios priorizados. La tarea de consolidación de la información es actualmente desempeñada por la ART aunque con una orientación interna. Como se sugiere en la sección de recomendaciones, hay una oportunidad de mejora para que esta información sea oportuna, actualizada y pertinente y sirva de insumo en el proceso de toma de decisión de inversión pública y privada en los PDET.

Hay otras entidades del Gobierno nacional que inciden en la implementación del Acuerdo Final que no se abordan con profundidad dado el alcance de

este documento pero que no son menos importantes. La Agencia para la Reintegración y la Normalización (ARN) gestiona el proceso de reincorporación de los excombatientes, el cual tiene un componente de aproximación al sector privado a través de las estrategias de inclusión laboral. La Agencia Nacional de Tierras administra el ordenamiento social de la propiedad rural, un asunto que concierne en algunos casos al sector privado. La Justicia Especial para la Paz (JEP) que es el órgano de justicia transicional para juzgar la participación de los actores en el conflicto armado interno y la Comisión de la Verdad que busca el esclarecimiento de las causas y patrones del conflicto han vinculado a algunos actores privados, aunque persiste desconfianza en el sector privado en estas instituciones. No obstante, saldos de reconciliación pendientes derivados de acciones violentas que contaron con participación de actores privados, como fue mencionado en la mesa de discusión sobre el fortalecimiento del sector privado y PDET que convocaron las cuatro organizaciones.

3.3. Los gobiernos locales y regionales

Son un actor esencial en la planeación territorial dado que son uno de los eslabones más próximos al ciudadano. Con ayuda de la ART y el DNP, los gobiernos locales ejercen un papel central en la armonización de los instrumentos de planeación tradicionales (como los planes de ordenamiento territorial) y los instrumentos de los PDET. Adicionalmente, los gobiernos locales contribuyen a estructurar los proyectos que nutren el Banco de Proyectos de Obras por Impuestos, para suplir las necesidades de sus comunidades, expresadas en el proceso de consulta referido anteriormente. Adicionalmente, los gobiernos locales son un actor fundamental para acompañar a las empresas en su relacionamiento con las comunidades. Su inter-



mediación es crucial cuando surgen problemas con la licencia social para operar. Un reclamo constante de las empresas, manifestado en la mesa de discusión, es que cuando surgen este tipo de conflictos son abandonadas a su suerte y la responsabilidad de resolverlos no es compartida por el Estado.

Cabe resaltar que los PDET son también una estrategia de fortalecimiento institucional, por ende, los gobiernos locales son beneficiarios directos de algunas de las iniciativas encaminadas a construir capacidades para el debido cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Uno de los propósitos de los gobiernos locales debe ser aumentar su recaudo. Las empresas son uno de los principales contribuyentes, razón por la cual hay un ciclo virtuoso en términos de densidad del tejido empresarial y las capacidades de los municipios.

3.4. Las cámaras de comercio

Ejercen un rol fundamental en la canalización de la información, en la provisión de asistencia técnica a las empresas, como interlocutoras del sector privado y como centros de resolución de disputas. Las cámaras de comercio proveen información relevante y oportuna a las empresas y a los emprendedores ya que pueden aclarar los procedimientos para crear una empresa en algún determinado territorio. Son una fuente de información confiable para las empresas y pueden facilitar la información acerca del contexto de cada región y las vocaciones productivas de los territorios. gracias a la legitimidad de la que gozan y su posición privilegiada, podrían, de la mano de la ART, ejercer una labor importante en la divulgación y promoción de las iniciativas que fueron priorizadas en los PDET.

La oferta institucional de asistencia técnica a las

empresas que ofrecen las cámaras es muy útil para el desarrollo empresarial en las regiones. Esto es particularmente relevante en el proceso de facilitar la creación de empresa en los territorios que carecen de un tejido empresarial denso como lo revelan los indicadores del Observatorio de Inversión Privada. El reto en este aspecto es lograr que más emprendedores conozcan esta oferta y puedan acceder a ella. En ese sentido, las cámaras de comercio regionales han venido haciendo esfuerzos para aumentar su grado de descentralización y por esa vía mejorar su cobertura geográfica.

Por último, las cámaras de comercio pueden jugar un papel fundamental como interlocutoras y voceras del sector privado. Esta función de interlocución que comparten con los gremios es fundamental para tener una comunicación fluida con las autoridades de los distintos niveles de Gobierno, un asunto en el cual las empresas pueden disfrutar de toda la ayuda posible.

3.5. Las universidades regionales

Uno de los actores que tienen mucho potencial para contribuir en el desarrollo en los territorios PDET son las universidades regionales. No sólo por su cercanía con el territorio, sino por el conocimiento acumulado sobre el contexto regional y sus principales necesidades (incluso en clave de enfoque territorial) para aprovechar.

De manera particular, las universidades regionales pueden ejercer un papel protagónico en materia de asistencia técnica. Algunos de los actores interesados en este tipo de asistencia son los proyectos productivos en los territorios PDET, que en muchos casos requieren de capacitación en la sofisticación técnica del manejo de la producción y transformación, en buenas prácticas y procedimientos agrícolas y

agroindustriales. Por otro lado, los gobiernos locales necesitan de un fortalecimiento de sus competencias técnicas.

3.6. Las agencias de cooperación internacional

Como se mencionó anteriormente, las agencias de cooperación jugaron un rol fundamental en la validación y el respaldo a las negociaciones que condujeron al Acuerdo Final con las FARC - EP y actualmente son cruciales para fomentar el involucramiento del sector privado en los PDE. Tal es el compromiso de algunas Agencias, que se han convertido en uno de los socios claves en la ejecución de iniciativas e intervenciones en los municipios PDET, generando condiciones que los vuelven más atractivos para las empresas.

De otra parte, quizás una de las estrategias más significativas son los mecanismos tripartitos (también conocidos como blended finance) en los que las agencias de cooperación participan como aliadas y co-financiadores con las empresas. Justamente actores como el Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz están participando muy activamente en estos esquemas de blended finance de los cuales participan el Estado, las empresas y la cooperación (ACUMEN & Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz s.f.). Estos son mecanismos muy atractivos para las empresas porque les permite compartir el riesgo en la ejecución de estas intervenciones.

Con respecto a las Obras por Impuestos, cabe resaltar que no sólo están destinadas a las empresas, sino que estas asumen todo el riesgo. Las agencias de cooperación internacional como sujetos exentos de tributación no pueden participar de este mecanismo. Sin embargo, sí pueden ser un actor clave para estructurar APP en las que se exploten los beneficios de los mecanismos tripartitos y lo que trae cada socio a la mesa. Mientras que, por un lado, las empresas aportarían su capacidad de gestión y ejecución, por el otro, la cooperación internacional que tiene una mayor tolerancia al riesgo financiero puede ayudar a mitigar dicho riesgo y alivianar así la carga





4. ESTADO DEL ARTE DE RECOMENDACIONES FRENTE AL INVOLUCRAMIENTO DEL SECTOR PRIVADO EN PDET

El objetivo de este apartado es hacer un recorrido de las principales recomendaciones realizadas por la academia, el sector público y las organizaciones sociales, para articular las agendas de paz y de desarrollo económico en los municipios PDET. Esto parte de reconocer que el interés por promover el involucramiento del sector privado en los PDET no es algo nuevo y que se ha ido discutiendo a lo largo de los últimos años. En el marco de este documento, se consultaron los aportes de más de 20 entidades y más de 25 documentos con el fin de identificar el estado del arte frente a las recomendaciones y comentarios frente al sector privado.

Las organizaciones que hicieron parte de esta revisión documental son:

- Asociación Nacional de Industriales (ANDI)
- ACDI/VOCA
- Agencia de Renovación del Territorio (ART)
- Agenda Empresarial por la Paz
- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)
- Center for International Private Enterprise (CIPE)
- CMS Rodríguez Azuero
- Consejo Privado de Competitividad
- Consejo Gremial Nacional
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES)
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS)
- Contraloría General de la República (CGR)
- FAO
- Fundación Ideas Para la Paz (FIP)
- Fundación Paz y Reconciliación (PARES)

- Instituto de Ciencia Política (ICP)
- Jaime Arteaga y Asociados (JA&A)
- Programa Mundial de Alimentos (PMA)
- Corporación Reconciliación Colombia
- Universidad de los Andes
- USAID
- Verdad Abierta

La idea de esta sección no es presentar recomendaciones específicas ni detallarlas, sino plantear los principales temas o ejes sobre los cuales han versado los análisis de los distintos actores. La sección incluye:

1 Un balance general frente a la cantidad de recomendaciones que se han hecho e identifica al menos 8 temas o asuntos críticos que han sido recurrentes y en el cual hay puntos de coincidencia entre los distintos análisis (que se trata en este apartado específico)

2 Un barrido por los análisis en términos de cuellos de botella y oportunidades frente a los incentivos tributarios generados por el gobierno

3 Una exposición frente a otros enfoques complementarios que se han planteado para dinamizar el rol de privados en los PDET

Se puede decir que en términos generales todas es-



tas fuentes parten de un amplio consenso alrededor de la importancia de la participación del sector privado en la construcción de paz y concretamente en la implementación de los PDET (Rettberg y Rivas, 2012; Martínez y Chavarro, 2021). De otra parte, la participación de las empresas en la construcción de un entorno pacífico significa fortalecer el lazo de confianza con sus comunidades de influencia y en consecuencia la licencia social. Por ende, la primera recomendación que aparece de manera reiterativa en el análisis documental es la de ampliar el ámbito de acción

tradicional del sector empresarial para construir una “agenda novedosa que atienda la desigualdad en el desarrollo, las oportunidades y las capacidades del territorio” (Gallego et al., 2016, p. 10).

Ahora bien, frente al contenido general de las recomendaciones, se lograron identificar 132 que se han hecho por distintas organizaciones y que obedecen a 11 ejes temáticos. Los ejes en los cuales se concentran las recomendaciones son: Incentivos y mecanismos para el sector privado; desarrollo económico

TEMA RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIONES ENCONTRADAS
Incentivos y mecanismos para el sector empresarial	21
Desarrollo socioeconómico inclusivo	16
Apoyo, articulación y cooperación	14
Formas de articulación del empresariado en la construcción de paz	14
Tierras, medio ambiente y agricultura	14
Sistemas de información, comunicación y difusión	12
Focos de inversión	11
Sector minero	11
Cooperación internacional	7
Confianza, influencia y legitimidad	6
Inversión social privada	6
Total general	132

inclusivo; apoyo, articulación y cooperación entre los distintos actores; el papel de los empresarios en la construcción de paz; y asuntos agrarios, tierras y producción agropecuaria.

De este universo, y con base en criterios de urgencia, factibilidad y recurrencia, se seleccionaron en total 47 ideas o recomendaciones. Posteriormente se priorizaron las que se centraban en inversiones

económicas y sociales, sectores económicos específicos, articulación institucional y mecanismos tributarios. Esto da como resultado, la identificación de unos asuntos críticos y unos rumbos de acción para atenderlos, que gozan de cierto nivel de acuerdo entre las partes.

El resumen de este ejercicio se encuentra en la tabla que se presenta a continuación:

Asunto crítico encontrado		¿Qué se propone en la revisión?	¿Por qué es importante?	¿Cómo puede hacerse?
Crecimiento económico	Formación para el trabajo de emprendedores	Implementar programas enfocados en la capacitación técnica y en habilidades para el trabajo de emprendedores locales especializada para la población en municipios PDET	<ul style="list-style-type: none"> Datos preliminares del Observatorio establecen que se crearon 7.000 menos empresas en 2020 Solo el 8% de las empresas que reciben apoyo del Fondo Emprender en 2020, estuvieron localizadas en PDET (casi 6% menos que en 2019) <p><i>Fuente: Índice de Inversión Social Privada - IISP y Observatorio de Inversión Privada</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Incentivando la participación de jóvenes y vinculándolos en los procesos Creando una cultura empresarial de que fomente la competencia legal y leal Apalancándonos en el art. 46 de la Ley de Emprendimiento sobre fuentes de financiamiento y apoyo a sector empresarial en PDET
	Compras públicas a productores de PDET	Realizar alianzas entre empresarios de los municipios PDET que impulsen los procesos de compras públicas de productos locales.	<ul style="list-style-type: none"> Permite la comercialización de productos campesinos en todo el territorio nacional Dinamiza la economía creando demanda Facilita la supervivencia de los negocios en PDET (2020) – En promedio fue 35% <p><i>Fuente: Observatorio de Inversión Privada</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Conociendo las herramientas que brinda la Ley de Emprendimiento en esta materia, como los factores de desempate (micro empresas, población negra, minorías, mujeres). Sancionar los artículos 30 a 36 de la Ley de Emprendimiento que hacen referencia a las compras públicas en beneficio de las MIPYMES.
Cámaras de comercio	Construir estrategias conjuntas entre el sector privado y las cámaras de comercio para potenciar el fortalecimiento empresarial en la agenda de competitividad	Construir estrategias conjuntas entre el sector privado y las cámaras de comercio para potenciar el fortalecimiento empresarial en la agenda de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> Después de las FFMM son la institución que más genera confianza en estos territorios Los micro y pequeños empresarios reconocen la importancia de la cámara de comercio y su rol facilitador en los procesos de fortalecimiento empresarial <p><i>Fuente: JA&A y USAID; Encuentros Regionales de Inversión Privada en PDET – Observatorio de Inversión Privada 2020.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ajustando la oferta de servicios de las cámaras a la oferta institucional presente Reorientando la estrategia de divulgación de información de los servicios y cursos de las cámaras Creando alianzas con instituciones que han adelantado trabajos en la materia, como el SENA.
Industria extractiva	Alinear la inversión social y privada del sector extractivo con las necesidades y proyectos estratégicos de los PDET	Alinear la inversión social y privada del sector extractivo con las necesidades y proyectos estratégicos de los PDET	<ul style="list-style-type: none"> La industria extractiva en los PDET constituye cerca del 60% de la producción nacional. Crea condiciones de competitividad en el largo plazo (empleo e inversión social) <p><i>Fuente: Índice de Inversión Social Privada - IISP y Observatorio de Inversión Privada</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Diálogo directo con las comunidades para la construcción de confianza Creando vínculos con entidades públicas de ordena nacional y municipal que permitan dar un diagnóstico del PDET.
Acceso al crédito	Ampliar la cobertura y aumentar las posibilidades de acceso al crédito para las micro y pequeñas empresas, bien sea de los programas existentes o creando nuevos especiales para PDET.	Ampliar la cobertura y aumentar las posibilidades de acceso al crédito para las micro y pequeñas empresas, bien sea de los programas existentes o creando nuevos especiales para PDET.	<ul style="list-style-type: none"> Uso del sistema financiero* fue apenas del 38% en municipios PDET mientras el total Nacional ronda el 70%. Garantizar un flujo de caja para una inversión en el presente que permita un retorno a largo plazo *Medido como el número de cuentas de ahorro en uso sobre el número de cuentas de ahorro abiertas. <p><i>Fuente: Superintendencia Financiera, Banca de las Oportunidades y Observatorio de Inversión Privada</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a mecanismos de bancarización que no se limiten al uso de tecnologías móviles Condiciones de acceso al crédito menos exigentes o con otras contra garantías Promoción de información respecto al mercado financiero.

<p>Propiedad rural</p>	<p>Simplificar los pasos del proceso de formalización de tierras, a través del acompañamiento del Estado y sector privado en la aceleración del catastro multipropósito y la delimitación de zonas ambientales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El recaudo por impuesto predial, creció 18% en municipios PDET de 2018 a 2019 • Mejores índices de formalidad se tengan, mayor es la capacidad de recaudo de los municipios para invertir en el territorio y brindar mejores condiciones para la inversión privada. <p><i>Fuente: DANE y Observatorio de Inversión Privada</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el deseo por conocer los Planes de Ordenamiento Territorial así como su actualización • Aplicando el concepto de Due Diligence poder conocer el estado del catastro del PDET donde se quisiera hacer una inversión
<p>Inversión Social Privada</p>	<p>Construir con todas las empresas presentes en los PDET acuerdos regionales de inversión social privada que prioricen áreas de inversiones y oportunidades de financiación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión social privada en los PDET durante 2019 sumó casi 152 mil millones (1.5 veces presupuesto de la ART) • Dinamiza los mercados locales a la vez que impulsa otros sectores económicos diferentes a los tradicionales <p><i>Fuente: Índice de Inversión Social Privada - IISP y Observatorio de Inversión Privada</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participando en espacios de diálogo con empresas grandes, MIPYMES, y comunidad. • Creando un plan de mercadeo estratégico sobre la producción regional de bienes y servicios en los PDET a través de la transferencia de conocimiento y buenas prácticas internacionales.
<p>Construcción de paz</p>	<p>Elaborar una estrategia que permita al sector privado vincularse a los escenarios de participación de construcción de paz y ejercicios de priorización de proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La paz brinda y ha brindado confianza al sector empresarial para diversificar geográficamente sus inversiones, ampliando la frontera hacia los PDET. • Reduce la brecha laboral y falta de oportunidades que hoy enfrentan las víctimas y excombatientes del conflicto armado 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentando las política de contratación de víctimas y excombatientes del conflicto armado • Creando incentivos simples para las empresas que quieran capacitar, asesorar o brindar apoyo técnico a este grupo poblacional. • Brindando acompañamiento a las empresas.
<p>Sistemas de información</p>	<p>Implementar y diseñar sistemas de información y seguimiento de fácil acceso, para conocer el estado del tejido empresarial local.</p>	<p>Permite tomar mejores decisiones tanto para el sector público como el privado al momento de intervenir en algún municipio PDET.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementando observatorios locales de creación y fortalecimiento empresarial • Diseñando un estándar de evaluación y seguimiento (tablero control) para las inversiones • Aplicando servicios de consultoría e investigación





4.1. Incentivos tributarios y económicos para involucrar al sector privado en los PDET

Como se mencionó anteriormente, el gobierno creó incentivos tributarios que incentivan la inversión de recursos y la creación de empresas en los municipios PDET. El objetivo de este apartado es hacer una exposición de los principales análisis frente a los dos incentivos que fueron priorizados por su nivel de desarrollo: Obras por impuestos y régimen especial de tributación. La idea es plantear cuáles son las fortalezas y debilidades que han sido identificadas con algunas ideas que han sido sugeridas por distintos actores.

● Obras por Impuestos

Como se mencionó anteriormente, este mecanismo ofrece a empresas y personas naturales la posibilidad de pagar hasta el 50% del valor de su impuesto de renta en la ejecución directa de un proyecto de inversión con impacto social y económico en municipios ZOMAC. Es el de mayor acogida hasta el momento, dado que les permite a las empresas contribuir a la solución de desafíos sociales y al mismo tiempo fortalecer el lazo de confianza que tienen con sus comunidades de

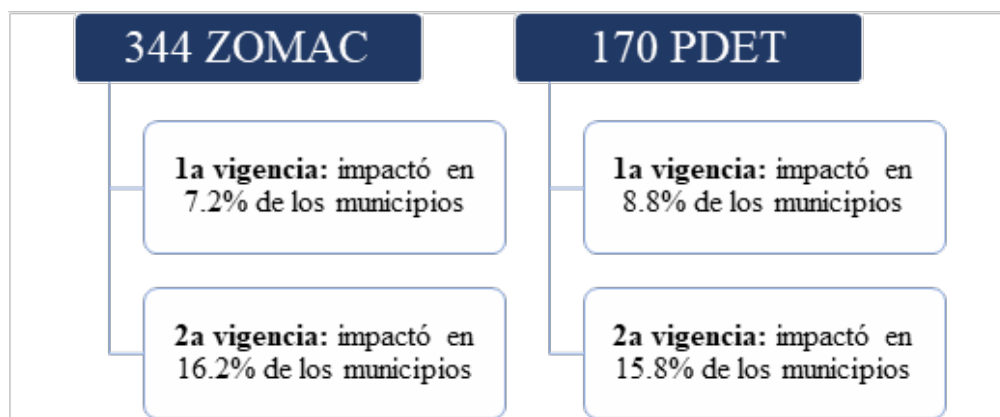
influencia (ART, s.f.; Martínez, Gutiérrez y Medina, 2019).

En definitiva, esta iniciativa brinda la posibilidad de “apoyar la transformación requerida en materia de bienes y servicios públicos, así como el potencial para fortalecer la presencia del Estado en territorios afectados por el conflicto” (Méndez, Martínez y Medina, 2019, p. 6). Si bien el mecanismo ha demostrado ser una herramienta eficaz para facilitar el desarrollo rural integral y ha permitido a la fecha 103 obras por más de \$700.000 millones.

Ahora bien, sobre este mecanismo, el Observatorio de Inversión Privada (de CIPE y JA&A) y la Fundación Ideas para la Paz, han advertido sobre algunos aspectos que de solucionarse podrían multiplicar el impacto en el territorio:

1. No hay una distribución geográfica equitativa que permita que el mecanismo llegue a la totalidad de los territorios afectados por el conflicto dado que en la primera y segunda vigencia del mecanismo los proyectos se aplicaron a un pequeño porcentaje de las

Gráfica 3. Obras por impuestos en ZOMAC y PDET



Fuente: elaboración propia con base en (FIP, 2020a)



Zonas Más Afectadas por el Conflicto (ZOMAC) y los PDET, lo cual significa que aún no ha llegado a subregiones PDET como el Pacífico Medio (FIP, 2020a; CIPE y JA&A, 2021).

2. No hay una adecuada distribución de obras por impuestos en los diferentes sectores priorizados por los PDET. Es decir, sectores como salud pública, inclusión social y trabajo no han sido lo suficientemente cubiertos.

3. Uno de los principales atractivos que tienen las empresas para vincularse a través de este mecanismo, es contribuir a fortalecer las capacidades locales en materia de competitividad y bienes públicos que permitan abonar el terreno para proyectos empresariales en el mediano y largo plazo. Sin embargo, la persistencia de la fragilidad de los mercados locales o regionales y la carencia de infraestructura que garantice condiciones mínimas de competitividad, puedan generar sobrecostos en la ejecución (Martínez, Gutiérrez y Medina, 2019).

4. Finalmente, hay dificultades en materia de articulación, divulgación y conocimiento específico sobre las subregiones, sus necesidades y su potencial económico y productivo (CIPE y JA&A, 2019; CCB y JA&A, 2020; Martínez, Gutiérrez y Medina, 2019).

● Régimen Especial de Tributación

Este mecanismo introduce descuentos del impuesto a la renta progresivo para las nuevas empresas y sociedades que desarrollen su actividad en municipios PDET, para incentivar la generación, formalización y capacidad de recaudo tributario municipal.

Gracias al análisis del Observatorio de Inversión Privada sobre el impacto de este mecanismo en varia-

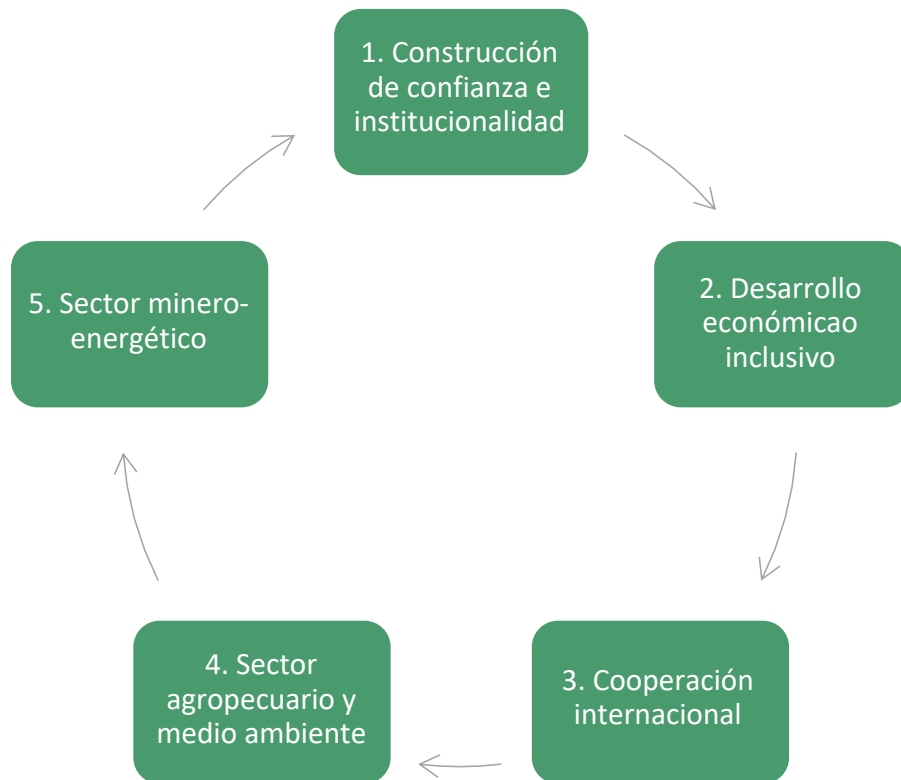
bles como la cantidad de nuevas empresas creadas en un período determinado, la supervivencia empresarial, el comportamiento del Impuesto de Industria y Comercio (ICA) y del Impuesto Predial (CCB y JA&A, 2020), entre 2016 y 2019 se evidenció una tendencia creciente en la constitución de nuevas empresas y por tanto, de nuevos empleos. Sin embargo, el aumento en el recaudo del ICA no fue significativo y el aumento en la formalización empresarial no corresponde al aumento de la formalización laboral (Martínez y Chavarro, 2021).

4.2. Más allá de la inversión económica: Otros enfoques del sector empresarial en los PDET

Si bien se reconoce la importancia de los mecanismos tributarios planteados con antelación, es necesario procurar un papel más activo del sector empresarial en los PDET, no sólo por el rol que puede jugar como generador de desarrollo, empleo y recursos económicos, sino porque detenta confianza, influencia, capacidad administrativa y técnica (Rettberg y Rivas, 2012). Debido a esta segunda dimensión, es preciso mantener un diálogo fluido que contribuya a fortalecer relaciones y sinergias entre el empresariado, el sector público y las comunidades (Grupo de Diálogo sobre Minería en Colombia [GDIAM], 2019), incrementando los niveles de confianza y legitimidad en territorios afectados por la violencia, la pobreza, la ausencia estatal (Martínez y Chavarro, 2021; FIP, s.f.) y más recientemente, por la pandemia.

Partiendo de este hecho, en el análisis documental se han logrado identificar al menos 5 enfoques claves sobre los cuales se puede trabajar para llevar a que haya un sector privado más dinámico en los PDET. Estos temas sobre los que han versado los análisis y recomendaciones para el sector privado son:

Gráfica 5: Cinco enfoques claves



● **Construcción de confianza e institucionalidad**

Este eje sugiere la importancia de trabajar en restaurar y fortalecer la confianza entre las empresas y las comunidades, y fortalecer la capacidad institucional en los municipios PDET. Esto es importante ya que, según la encuesta Confío en 2019, el 83% de las personas desconfía de los empresarios, el 84% desconfía de los medios de comunicación y el 86% de las instituciones estatales (USAID y ACDI/VOCA, 2019). En términos generales, se ha hecho un llamado a construir y estructurar espacios de diálogo y deliberación para orientar la toma de decisiones empresariales, basadas en un criterio de análisis de impactos sobre la sostenibilidad, la construcción de paz en el entorno y los grupos de interés (Martínez y Chavarro, 2021). Además, teniendo en cuenta el contexto de recuperación sostenible de los impactos de la pandemia sobre el sector privado. Lo anterior, permitiría fortalecer la licencia social ya mencionado y que se refiere al hecho de que toda empresa necesita la aprobación,

tácita o explícita de los actores involucrados, no sólo los Gobiernos sino también, y especialmente, de las comunidades de influencia en los territorios de operación (Rettberg y Rivas, 2012). En otras palabras, que la intervención del sector privado cuente con el apoyo libre e informado de la comunidad.

También, siguiendo esta línea, se ha planteado que las empresas deben ser más eficaces en su Inversión Social Privada y los ejercicios de responsabilidad social corporativa. Lo anterior debe estar acompañado de esfuerzos decididos por consolidar una cultura de transparencia orientada a disminuir los riesgos de corrupción y construir confianza. Es decir, extender esos procesos de construcción de confianza al sector público. En el marco de este propósito, las cámaras de comercio son actores clave, pues detentan confianza y aportan a la creación de condiciones pacíficas, justas e incluyentes, así como a la reconciliación (CCB y JA&A, 2020).

● **Desarrollo socioeconómico inclusivo**

Este eje parte del reconocimiento de la inequidad y disparidad en el acceso a oportunidades, una de las fuentes principales del conflicto en el país (FIP, s.f.), como argumento principal para dinamizar los mercados, estructurar programas de oferta educativa y capacitación social empresarial. Bajo esta categoría se incluyen líneas ya mencionadas como el fortalecimiento de las cadenas productivas locales, la capacitación laboral, la contratación inclusiva y la promoción y acompañamiento a la formalización empresarial y laboral. En este eje es indispensable que las empresas grandes, medianas y pequeñas, aseguren la aplicación de políticas de trabajo digno, decente y con remuneración justa que permitan satisfacer las necesidades de la población.

Por ejemplo, la inclusión como valor empresarial, reporta beneficios tangibles e intangibles a las empresas. Por un lado, el empleo inclusivo permite mejorar la curva de aprendizaje de los trabajadores, lo cual influye positivamente en sus niveles de productividad. Por otro lado, incluir personas tradicionalmente excluidas del mercado laboral permite generar confianza, disminuir la rotación de personal y reducir el desempleo (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2020). Asimismo, al incentivar relaciones comerciales y encadenamientos productivos con pequeños productores se reducen costos, se logra mayor control sobre la cadena de suministros y se evidencian mejoras en la competitividad. En resumen, la inclusión resulta en la reducción de costos en la operación de la empresa, el incremento en la productividad, la mejora en el clima laboral y una mayor penetración en el mercado (ANDI, 2020).

Finalmente, el desarrollo socioeconómico inclusivo no puede desligarse del incremento del capital huma-

no en los territorios PDET, como indicador de calidad de vida y desempeño municipal (CCB y JA&A, 2020). En esta medida, se motiva al sector privado para que complemente los esfuerzos estatales en la provisión de bienes públicos y programas de fortalecimiento de liderazgos locales e iniciativas comunitarias para la construcción de paz. Así, se ha recomendado: 1. diseñar entre actores públicos, privados, la academia y la comunidad un Plan Integral de Educación Media y Técnica para mejorar la calidad de la oferta educativa y de formación vocacional en los jóvenes en línea con el pilar de educación rural de los PDET; 2. implementar estrategias que fortalezcan los niveles educativos del territorios, así como capacitaciones para la mano de obra local; y 3. mejorar las competencias de los docentes, las instalaciones, instrumentos educativos y la digitalización de la enseñanza mediante la aplicación de Alianzas Público-Privadas y de cooperación internacional (CCB y JA&A, 2020; FIP, s.f.).

● **Cooperación internacional**

La comunidad internacional ha sido un actor fundamental en la búsqueda y construcción de una paz sostenible en Colombia. En esta medida, son actores relevantes en la implementación de los PDET y juegan un rol fundamental en:

1. El fortalecimiento institucional de entidades clave del Estado para la provisión adecuada de bienes y servicios;
2. La transferencia de lecciones aprendidas y buenas prácticas para la paz aprendidas en otros contextos del mundo;
3. El fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil que abogan por los derechos de las comunidades
4. La promoción de alianzas para la competitividad sostenibles entre empresas y cooperación interna-

cional con el propósito de responder a retos sociales de las comunidades más vulnerables.

Bajo esta última línea, se ha planteado que la presencia de la cooperación internacional en los municipios PDET puede convertirse en un incentivo para la inclusión del sector privado a través de alianzas para la competitividad sostenible (CCB y JA&A, 2020), que permita alinear las inversiones con las necesidades de desarrollo de cada región (CIPE y JA&A, 2019). En este sentido, el sector privado podría articular esfuerzos y generar alianzas con la cooperación internacional para incidir positivamente en planes de desarrollo económico y educativo, y para fortalecer experiencias asociativas.

● **Sector agropecuario y medioambiente**

El cuarto eje se concentra en el sector privado y su rol en el impulso de la agricultura y la gestión del medioambiente. En principio, se ha evidenciado una transformación del tejido empresarial en los PDET donde el sector agrícola ha ralentizado su crecimiento, lo cual puede estar relacionado con “la alta presencia de áreas protegidas, y la prevalencia de Unidades de Producción Agrícola superiores a 100 hectáreas” (CIPE y JA&A, 2019, p. 6). En este sentido, el impulso al desarrollo local debe enfocarse en productos que tengan mayor dinamismo en los municipios, participar en la reactivación del campo mediante el fortalecimiento de la cadena de valor, y la creación, formalización e impulso de empresas agrícolas para restablecer este sector (FAO, 2017).

En esta dirección apunta la estrategia de Proyectos Integradores de Intervención Territorial de la ART, la cual debe ser apoyada e impulsada desde Alianzas Público-Privadas. Esta estrategia se enfoca en una

intervención territorial pensada a mediano y largo plazo, y tiene como propósito facilitar la comercialización y acceso a mercados de la producción agrícola en regiones PDET, así como fortalecer los procesos de transformación económica, social e institucional del sector rural. Así, la iniciativa busca desarrollar proyectos productivos, ambientales, forestales y de reactivación económica en actividades rurales (incluyendo no agropecuarias), contemplando el acceso a bienes y servicios públicos, infraestructura, conectividad vial y capital humano (ART, 2020b).

Adicionalmente, y teniendo en cuenta el impacto directo que tiene la gestión empresarial sobre el medioambiente y sus recursos, se ha planteado que se explore la viabilidad de construir planes de manejo sostenible de los recursos naturales, que equilibre su explotación en la actividad comercial (FIP, s.f.).

● **Enfoque especial hacia el sector minero-energético**

La minería es uno de los sectores económicos más relevantes del país y está estrechamente relacionada con el desarrollo sostenible de las subregiones PDET, ya que, “el 36% del gas, 53% del carbón, 60% del oro legal, y 15% del petróleo de todo el país se produce en los 170 municipios PDET.” (CIPE y JA&A, 2019, p. 8). Sin embargo, los recursos naturales y extractivos han sido una de las razones de disputa por el control territorial y las rentas ilegales en el marco del conflicto armado. Dado lo anterior, hay una oportunidad para concientizar a las comunidades en torno a la importancia del sector minero en la generación de desarrollo y dinamización de las economías, así como en la generación de recursos de inversión para los gobiernos locales.

A partir de experiencias internacionales y nacionales y en aras de mitigar lo que Rudas y Espitia (2013) llaman la maldición de los recursos, sobre todo en municipios PDET, se pretende que la existencia de recursos naturales en estas regiones sea vista como un vector de desarrollo mediante una explotación responsable.

En últimas, el sector minero-energético se encuentra en una posición privilegiada para generar ingresos, compras locales y dinamizar el desarrollo económico en sus comunidades de influencia que en muchos casos coinciden con los territorios PDET (cerca del 70% de los recursos naturales que posee el país se encuentran en los municipios PDET). Por este motivo, debe promoverse una cultura de la legalidad y la formalidad que permita la extracción sostenible y responsable. También, es importante adelantar un esfuerzo consciente por estrechar los lazos y relaciones de cooperación con el gobierno y las empresas locales, especialmente las que operan en otros sectores económicos.

5. RECOMENDACIONES PRIORIZADAS

A partir del estado del arte presentado anteriormente, las posturas desde la academia, centros de pensamiento, ONGs, consultorías, investigaciones, entre otras, y aquellas recogidas y discutidas durante La Mesa para el Involucramiento del Sector Privado en la Implementación de los PDET, se ha llegado a sintetizar priorizar y complementar seis recomendaciones. Este escenario, como un espacio de discusión colectiva, permitió conversar en torno a los diagnósticos que previamente se han hecho sobre las subregiones PDET, y posteriormente sobre las recomendaciones propiamente dichas. Además, durante el foro ¿Cómo vincular a las empresas en la implementación de los PDET en tiempos de reactivación económica de los territorios?, se presentaron y validaron las recomendaciones que se presentan en este capítulo.

Las seis recomendaciones que se exponen a continuación pretenden que el sector privado cuente con herramientas para participar de la reactivación económica en los municipios PDET. Esto, ofreciendo desde el Gobierno Nacional los insumos y marco legal para facilitar la llegada de las empresas a los municipios más afectados por la violencia. Las recomendaciones se orientan a:

1 Acceso a información

2 Coordinación institucional

3 Promoción y ampliación de alianzas multiactor

4 Focalización del mecanismo de Obras por impuestos en PDET

5 Incentivos económicos y tributarios

6 Visibilizar alternativas de vinculación



5.1. Acceso a la información

Promover la centralización, sistematización y fomentar el acceso al sector privado a la información sobre los diferentes mecanismos de vinculación de proyectos en los PDET. Mediante la consolidación toda esta información en un único sistema, que sea confiable oportuno y relevante, los actores en el territorio podrán consultar cómo vincularse y cuál es la mejor alternativa.

La recomendación está orientada a que desde la ART se ofrezca un único punto de entrada directo este sistema de información y éste contenga: los mecanismos existentes para vincular al sector privado a los PDET, la oferta de proyectos según cada iniciativa y si hay incentivos para hacer uso de ellas. Por supuesto que este sistema de información debe estar acompañado de una campaña de divulgación y de comunicación. De la promoción del sistema de información depende que las empresas y los demás actores interesados en el territorio puedan hacer un uso de la herramienta y hasta hacer seguimiento de los proyectos e iniciativas en ejecución.

5.2. Coordinación institucional

La propuesta consiste en replicar el modelo que ya se tiene con Obras por Impuestos en términos de su estructura jurídica, regulatoria y operativa. Mediante la reglamentación de todos los mecanismos de vinculación de las empresas a los PDET, se establecería la ruta para que el sector privado cuente con un paso en cuanto a las figuras jurídicas, manuales sobre cómo presentar proyectos, claridad en procesos de selección, y cómo formalizar el compromiso que se está adquiriendo con la DIAN o con las demás enti-

dades del Gobierno tanto a nivel nacional y territorial que tienen roles y responsabilidades según cada mecanismo.

Además, más allá de las licencias y permisos requeridos para las obras e iniciativas PDET, el sector privado debe surtir trámites y solicitudes que disminuyen la eficiencia con que ciertas iniciativas podrían llevarse a cabo. Lo que implica un gastos adicionales para las empresas. El mecanismo que se propone es que, teniendo en cuenta las apuestas de articulación institucional en torno a los PDET, se ofrezca una especie de “ventanilla única” para el trámite de solicitudes, permisos y licencias a través de un canal institucional, que permita mejorar los tiempos este tipo de diligencias para la ejecución de proyectos en municipios PDET. Entre las iniciativas con mayor potencial de beneficiarse de esta coordinación y mejor articulación, para acelerar los procesos, se encuentran las Alianzas Público-Privadas (APP), los proyectos integradores formulados por la ART, la participación en negocios inclusivos y las compras aseguradas.

5.3. Promoción y ampliación de alianzas multiactor

La construcción de APP ha sido exitosa para el Gobierno de Colombia en sectores como el de infraestructura aeroportuaria y de transporte terrestre. Avanzar y consolidar las alianzas multiactor actor, específicamente bajo ese modelo de APP, junto con una ampliación de su alcance para incluir nuevos sectores (salud y educación, por ejemplo) promoverá mayores inversiones estratégicas, así como abarcando más pilares del PDET. Si bien las APP no son figuras nuevas son figuras que ya hacen parte del marco jurídico colombiano sin embargo en la recomendación o lo



que salió de estos espacios de conversación es que hace falta estar en el diseño operativo y en detallar los pasos claves para materializar la vinculación del sector privado a través de este modelo en particular. En principio, tanto las empresas como las diferentes entidades del gobierno nacional y los gobiernos locales cuentan con la posibilidad de apalancar con sus recursos diferentes proyectos.

En principio y como alternativa para empezar a gestionar esta recomendación, se deben establecer mesas de trabajo y espacios de diálogo por cada subregión entre autoridades locales y entidades de orden nacional a las que se invite al sector privado. Estos espacios permitirían a las empresas, no solo conocer de primera mano el proceso de implementación de los PDET, sino identificar iniciativas específicas en las que les resultaría interesante involucrarse directamente. Con el proceso de obras PDET de la ART, en la medida en que las empresas se familiaricen con los procesos de articulación entre la nación y el territorio, paulatinamente habrá una construcción de confianza entre los actores presentes en La Mesa para el desarrollo en conjunto de las iniciativas.

5.4. Focalización del mecanismo de Obras por Impuestos en municipios PDET

Este es uno de esos mecanismos más exitosos en cuanto a movilización de servicios y entrada en vigencia del mecanismo en 2018, el 30% de los recursos ha sido ejecutado en municipios ZOMAC que no son parte de los 170 municipios priorizados en los PDET. De los aproximadamente 715 mil millones de proyectos aprobados, los municipios ZOMAC han sido beneficiarios de 213 mil millones. Sin embargo, en términos de proyectos aprobados, mientras que 60 de ellos fueron aprobados en los PDET en ZO-

MAC fueron aprobados 44.

Si bien en los municipios PDET se ha aprobado un mayor número de proyectos mediante Obras por Impuestos, estos proyectos han sido de menor cuantía que aquellos que aprobados para municipios ZOMAC. La priorización y oferta de proyectos de Obras por Impuestos únicamente en jurisdicción de municipios PDET permitiría, además de ofertar las iniciativas consignadas en los PATR, aumentar la probabilidad de que se ejecuten obras de mayor valor y por ende de mayor impacto en las regiones.

5.5. Incentivos económicos y tributarios

Con el fin de promover el sostenimiento y el crecimiento del tejido empresarial local, esta recomendación busca fomentar compras públicas e incentivos tributarios en favor de las MIPYMES en municipios PDET. Según datos del Observatorio de Inversión Privada, el 70% de las empresas en las zonas PDET no sobrevivieron el 2020, la gran mayoría de ellas micro y pequeñas empresas. Dada la importancia del tejido empresarial para el desarrollo y crecimiento de los municipios PDET, es necesario generar incentivos para facilitar la reactivación económica, basada en la reactivación de las mipyme.

Si bien la pandemia ha afectado muchos de pequeños negocios, una oportunidad para impulsar aquellos que perduran consiste en incentivar las compras públicas en mercados locales los gobiernos municipales y departamentales. En este sentido, el gobierno nacional debe priorizar contratación con empresas domiciliadas en PDET y otorgar puntos adicionales que les den ventaja competitiva para contribuir a su sostenimiento. Esto fortaleciendo el rol del Estado como el mayor comprador en las regiones PDET y



hay compras públicas y concursos en los que las empresas domiciliadas en los PDET deberían tener una ventaja a la hora de competir por esos contratos.

Adicionalmente, con el fin de promover la compra a proveedores y en estas regiones, se recomienda la implementación de un mecanismo que le permita algún tipo de descuento (por ejemplo, del impuesto de renta) de un porcentaje de las compras que hagan grandes empresas en municipios PDET. Para estas empresas, se podrían disminuir los costos asociados a hacer compras en municipios PDET. Para las MIPY-MES en estos municipios, habría una ventaja competitiva para insertarse en cadenas de abastecimiento de empresas, que además podría favorecer procesos de formalización, cumplimiento de mejores prácticas y en últimas, hacerlas más competitivas.

En materia de creación de empresas, el incentivo tributario actual (la disminución del impuesto de renta para las empresas domiciliadas en ZOMAC) creado en 2017 ya perdió vigencia para la promoción de empresas nuevas. Con el ánimo de promover nuevos negocios, sobre todo en el marco de la reactivación económica, programas como el PAEF deberían contar con un capítulo PDET que permitiera mitigar la carga parafiscal y de costos de nómina a las empresas formales en estos municipios. Así mismo, de la posibilidad de subsidiar o rebajar la carga de trámites en cámaras de comercio (registro y renovación de matrícula) dependería de muchas de las MIPY-MES pudieran mantenerse activas en estas regiones.

5.6. Visibilizar alternativas de vinculación

Diseñar e implementar una estrategia de divulgación, comunicación y promoción de los mecanismos de vinculación vigentes para la integración del sector

privado con los PDET. La estrategia debe incluir tres audiencias:

1 Las empresas nacionales y locales. El Gobierno debe promover espacios de articulación y pedagogía sobre lo que es un PDET. Con esta audiencia, se deben fomentar espacios de diálogo y retroalimentación en torno a los mecanismo y alternativas para la inversión, que el permitan al Gobierno saber dónde están los cuellos de botella para tomar las medidas pertinentes. Adicionalmente, les permitirá a las empresas saber cuáles son los mecanismos y rutas existentes y tomar una decisión informada sobre su vinculación al proceso. Por último, les permitirá a las empresas conocer casos exitosos y lecciones aprendidas de otras empresas que ya hayan completado la ruta. Una estrategia efectiva permitirá promover alianzas entre quienes manifiesten interés en iniciativas similares para multiplicar el impacto.

2 Comunidades de influencia. Tanto las empresas como el Gobierno deben adelantar estrategias de comunicación que le permitan a las comunidades de influencia saber qué empresas están haciendo qué en sus territorios y que impacto tienen dichas iniciativas en términos de desarrollo, con el propósito de fortalecer los lazos de confianza entre sector privado, gobierno y comunidades, y facilitar la licencia social.

3 Público en general. El Gobierno y el sector privado deben aunar esfuerzos para adelantar una estrategia de comunicaciones que informe a la sociedad en general, con un énfasis particular en los jóvenes que reclaman contundentemente avances en la implementación

del proceso de paz, sobre lo que está pasando con los PDET en los 170 municipios priorizados y cómo el sector privado está contribuyendo.

5.7. Avances en recomendaciones priorizadas

Las recomendaciones priorizadas responden a necesidades que de una manera u otra han sido atendidas por diferentes actores. En lo que al Gobierno Nacional respecta, asumir la implementación de las recomendaciones implica avanzar sobre iniciativas que ya están en marcha, en otras palabras, construir sobre lo construido. A continuación, se presenta una matriz que deja ver cómo se ha avanzado y por parte de qué actores en cada una de las recomendaciones.

Recomendación	Descripción	Avances
<p>Consolidación de un sistema único de información</p>	<p>En este sentido, es necesario contar con un único sistema de información centralizada para que los distintos actores en el territorio puedan tomar decisiones sobre cómo vincularse y cuál es la mejor alternativa de intervención.</p>	<p>El Observatorio de Inversión Privada, financiado por el Centro Internacional para la Empresa Privada, lleva más de cuatro años convirtiéndose en ese repositorio de información. Actualmente cuenta con una batería de 16 indicadores que pueden ser consultadas en una plataforma web. Así mismo, desarrolla informes y análisis sectoriales, y encuentros con otros actores.</p> <p>Las cámaras de comercio con jurisdicción en los 170 municipios PDET realizan estudios económicos que dan a conocer las potencialidades de las regiones, así como estudios coyunturales y de vocación empresarial.</p> <p>La Agencia de Renovación del Territorio cuenta con la información sobre de seguimiento a la ejecución de los proyectos de Obras por Impuestos.</p>
<p>Coordinación Institucional</p>	<p>La reglamentación de todos los mecanismos de vinculación de las empresas a los PDET, replicando el modelo de Obras por Impuestos, en términos de su estructura jurídica, regulatoria y operativa.</p>	<p>La Consejería para la Estabilización y la Consolidación viene liderando la coordinación entre las entidades del estado, buscando que cada sector aporte. Además, la ART juega un papel de secretaría técnica. Gracias a eso, no sólo se ha logrado focalizar el 70% de las Obras por Impuestos en municipios PDET, además con la creación del OCAD Paz, el monto de vigencias futuras aprobadas con cargo a la Asignación para la Paz, con corte al 4 de septiembre de 2020, corresponde a la suma de \$76.908.061.7621.</p> <p>La ART, de la mano de la Consejería, está trabajando en un Manual Operativo para sus funcionarios territoriales buscando fortalecer el trabajo de involucramiento del sector privado en los PDET. Sin embargo, este es de carácter reservado.</p> <p>De acuerdo con la Ley de Emprendimiento, el artículo 46 establece que INNpula coordinará</p>

¹ <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30040286>



		<p>con FINAGRO para hacer programas que impulsen el emprendimiento y la innovación empresarial, educación financiera, tecnificación del sector agropecuario y rural del país.</p> <p>En Bajo Cauca y Urabá, Pro Antioquia en alianza con EPM, Comfama, Isagen, ProSur, Universidad EAFIT y la Universidad Pontificia Bolivariana, ha liderado la coordinación de “Antioquia Sostenible”, un programa que ha construido hojas de ruta que permita alcanzar los ODS a nivel local y subregional. Para ello, se reconocen las capacidades y el tejido institucional presente a través del ecosistema de actores; se analizan los principales retos con base en la lectura territorial enfocado en los ODS; se promueve la priorización colectiva local y regional de los ODS con todos los actores territoriales; y se identifican los proyectos estratégicos a nivel territorial que detonan el cumplimiento de los Objetivos.</p> <p>Estos esfuerzos a veces se confunden con mecanismos como el de Zonas Futuro, ubicadas en Pacífico Nariñense, Catatumbo, Bajo Cauca y Sur de Córdoba, Arauca y Chiribiquete y Parques Nacionales Naturales aledaños, que fueron priorizadas por ser una estrategia civil de intervención y focalización de programas, planes y recursos estatales. Si bien estas regiones contemplan 50 municipios PDET, el enfoque esta dirigido a: (i) implementación concreta de la estrategia de seguridad nacional; (ii) seguridad ciudadana, (iii) fortalecimiento del Plan de Acción Oportuna (PAO), y el marco de implementación de (iv) una política sobre protección y prevención de líderes sociales.</p>
Promoción y alianzas multiactor	<p>El esquema de Alianzas Público - Privadas ha sido exitoso para el Gobierno en sectores como el de infraestructura aeroportuaria y de transporte terrestre. Ampliar su alcance para incluir nuevos sectores como salud y educación, promoverá más inversiones estratégicas.</p>	<p>En este sentido, desde la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional – APC, se destaca actualmente el programa de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible en Colombia, en línea con la agenda 2030. Se espera que el sector público, el sector privado, la sociedad civil, la cooperación internacional y la academia, sumen esfuerzos para mejorar la calidad de vida de todas las personas en términos económicos, sociales y ambientales.</p>



De acuerdo con la Ley de Emprendimiento, se esperan realizar alianza multiactor protagonizadas por: (i) Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para la promoción empresarial y financiera; y (ii) el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación para brindar información y asesoría a los jóvenes sobre las posibilidades de emprender y pedagogía sobre el trámite y proceso para acceder a incentivos.

Adicionalmente, se está adelantando el programa de Alianzas para el Desarrollo Global (GDA por sus siglas en inglés) lideradas por USAID, creado en 2001 para brindar ayuda a países en desarrollo a través de alianzas público – privadas. Esta iniciativa se encuentra enmarcada dentro del programa de Alianzas Competitivas para la Equidad que lanzó el Gobierno de Colombia en 2019, el cual busca promover el desarrollo en diversos territorios a través de la articulación entre el sector privado y la cooperación internacional. Entre los proyectos iniciales están:

- El efecto cacao con inversión de \$35.103.407 USD
- Mujeres de Oro con inversión de \$3.000.000 USD
- Activa Buenaventura con inversión de \$6.763.752 USD
- Yuca Amarga para Una Dulce Leche con inversión de \$46.996.262 USD
- Empropaz con inversión de \$27.125.492 USD
- Avancemos Bajo Cauca con inversión de \$7.138.617 USD
- Pasos Seguros con inversión de \$5.726.276 USD
- Del Miedo a la Confianza con inversión de \$5.043.000 USD

Por último, los esquemas tripartitos o *blended finance* (Estado, empresas y cooperación internacional) que ya vienen siendo aprovechados por actores como el Fondo

		<p>Multidonante de la Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz permite distribuir el riesgo e incluir actores de la cooperación internacional que tiene una tolerancia mayor al riesgo. También han probado ser exitosos para coordinar las acciones de varios actores que intervienen en el territorio y que las empresas reciban acompañamiento continuo.</p>
<p>Focalización de Obras por impuestos</p>	<p>Si bien este es uno de los mecanismos de involucramiento más exitosos, se observa que por subregiones hay diferencias entre los proyectos aprobados y el presupuesto asignado a estos.</p>	<p>Desde que entró en vigor en 2018, el 70% de los recursos ha sido ejecutado en municipios priorizados en los PDET. Sin embargo, de acuerdo con el Observatorio de Inversión Privada, 15 subregiones cuentan con al menos 1 proyecto aprobado: Pacífico Medio no cuenta con ningún proyecto de Obras por Impuestos, y Chocó, Sur de Córdoba, Montes de María y Macarena – Guaviare tienen solo 1 cada una. Además, solo 3 de las 16 subregiones concentran más del 50% de la inversión aprobada desde 2018.</p>
<p>Incentivos económicos y tributarios</p>	<p>Teniendo en cuenta el impacto que ha generado la pandemia en el sector privado, es necesario acudir a medidas que contribuyan al sostenimiento y desarrollo del tejido empresarial local en los territorios PDET, tales como el fomento a los incentivos económicos y tributarios y el otorgamiento de créditos para las medianas y pequeñas empresas.</p>	<p>No se perciben avances. Según el Observatorio de Inversión Privada, mientras que en marzo de 2020 se crearon 1.341 empresas en municipios PDET; en abril de ese mismo año la cifra descendió a 297 para una desaceleración del 41%. Adicionalmente, sólo el 40% de las empresas siguen operando tras el impacto de la pandemia.</p> <p>Además, el incentivo tributario actual (la disminución del impuesto de renta para las empresas domiciliadas en las Zonas Más Afectadas por el Conflicto —ZOMAC) no genera un efecto positivo para las empresas domiciliadas en estos municipios. Tampoco es un incentivo atractivo para las grandes empresas domiciliadas por fuera de las ZOMAC.</p> <p>Sin embargo, los artículos 2,3,10,14,28,29 y 40 de la Ley de Emprendimiento representan una puerta de entrada para fomentar la creación y sostenibilidad de las MiPymes, que en su</p>

		mayoría conforman el tejido empresarial de los PDET.
Visibilización de iniciativas de vinculación	Para lograr un mayor entendimiento sobre los PDET y su alcance, es preciso promover espacios de pedagogía y articulación con diferentes públicos como empresas (nacionales y locales), comunidades y sociedad en general.	<p>Si bien el “sello PDET” es un avance en cuanto al fortalecimiento de la confianza y de la institucionalidad territorial, aún faltan esfuerzos para visibilizar este concepto.</p> <p>Otro avance notable es la medición de la inversión social privada en los municipios PDET, a cargo del Índice de Inversión Social Privada. Este mide el monto por pilar PDET que se realiza por parte de más de 100 grandes empresas en Colombia a estas regiones. Asimismo, se puede identificar cuántas empresas y en qué municipios, cuentan con alianzas de cooperación internacional.</p> <p>Por otro lado, el Observatorio de Inversión Privada, junto con aliados como Reconciliación Colombia, FIP y otros, ha logrado llegar a más de 500 empresarios de todas las regiones PDET, abriendo el espacio al diálogo que permitió entender de primera mano la percepción de los empresarios locales, auspiciando la creación de vínculos con actores de diferentes sectores.</p> <p>Por último, las Cámaras de Comercio juegan un rol importante considerando que son una institución confiable dentro del territorio, que cuentan con alternativas de vinculación para los empresarios locales.</p>

6. CONCLUSIONES



Durante las sesiones de la mesa de discusión, los representantes del sector privado reconocieron ampliamente la importancia de los PDET como herramienta de transformación en los territorios y los avances del Gobierno nacional en la materia, así como el rol fundamental que puede jugar el sector privado en el proceso de implementación.

Las recomendaciones presentadas fueron consolidadas con el ánimo de facilitar y fortalecer las rutas que permitan la contribución del sector privado en dicha implementación. Si bien los PDET fueron inicialmente pensados como una herramienta a largo plazo para cubrir la deuda histórica de desarrollo en los territorios más pobres y afectados por la violencia y la débil presencia del Estado, se han convertido en una poderosa herramienta para responder al llamado urgente de la coyuntura actual: reactivar la economía golpeada por la pandemia y dar respuesta a algunas de las causas del descontento y la frustración de los jóvenes, que hoy reclaman oportunidades, en muchas de las zonas priorizadas por la estrategia PDET. Teniendo en cuenta además, que cada vez es más claro que los gobiernos no pueden atender en solitario las demandas de la sociedad, las recomendaciones expuestas parten del rol fundamental que deben jugar las empresas en la implementación de los PDET, debido a tres motivos principales:

El primero es su capacidad de dinamizar el desarrollo económico local, gracias a su experticia técnica y sus habilidades operativas, que permiten conjugar de manera armónica, expectativas, intereses y estrategias de diferentes actores. En este caso, entre comunidades, Estado y sector privado.

El segundo es la capacidad que tienen las empresas de invertir recursos que complementen la inversión estatal en objetivos comunes de desarrollo y jalonar con su ejemplo, recursos adicionales de otras empresas o de la cooperación internacional, que vayan consolidando círculo virtuoso de inversión.

El tercero es la necesidad creciente del sector privado de obtener o seguir fortaleciendo su licencia social, entendida como un bien intangible con el que cuentan las empresas cuando cuentan con la aprobación continua de sus comunidades de influencia y logran estrechar los lazos de confianza, credibilidad y legitimidad con dichas comunidades.

Partiendo de esos tres motivos, que posicionan al sector privado como un actor fundamental para apoyar al Estado en esta PDET, se plantearon seis cuellos de botella y el mismo número de recomendaciones para enfrentarlos:

1. Consolidación de un sistema único de información: uno de los desafíos identificados durante el proceso de consolidación del documento, fue encontrar información precisa, relevante y actualizada que diera una mirada completa de los territorios PDET. En este sentido, es necesario contar con un único sistema de información para que los distintos actores en el territorio puedan tomar decisiones sobre cómo vincularse y cuál es la mejor alternativa de intervención.

2. Coordinación Institucional: esta recomendación está orientada hacia la reglamentación de todos los mecanismos de vinculación de las empresas a los PDET, replicando el modelo de Obras por Impuestos,



en términos de su estructura jurídica, regulatoria y operativa.

3. Promoción y ampliación de alianzas multiactor: la construcción de APP ha sido exitosa para el Gobierno en sectores como el de infraestructura aeroportuaria y de transporte terrestre. Ampliar su alcance para incluir nuevos sectores como salud y educación, promoverá más inversiones estratégicas.

4. Focalización del mecanismo de Obras por Impuestos en municipios PDET: si bien este es uno de los mecanismos de involucramiento más exitosos, no está focalizado exclusivamente para municipios PDET. Su focalización en estas Subregiones facilitaría mayor articulación del sector privado. Desde que entró en vigor en 2018, el 30% de los recursos ha sido ejecutado en municipios ZOMAC que no son parte de los 170 municipios priorizados en los PDET.

5. Incentivos económicos y tributarios: teniendo en cuenta el impacto que ha generado la pandemia en el sector privado, es necesario acudir a medidas que contribuyan al sostenimiento y desarrollo del tejido empresarial local en los territorios PDET, tales como el fomento a los incentivos económicos y tributarios y el otorgamiento de créditos para las medianas y pequeñas empresas. Según el Observatorio de Inversión Privada, mientras que en marzo de 2020 se crearon 1.341 empresas en municipios PDET; en abril de ese mismo año la cifra descendió a 297 para una desaceleración del 41%. Adicionalmente, sólo el 40% de las empresas siguen operando tras el impacto de la pandemia.

6. Visibilización de las alternativas de vinculación:

para lograr un mayor entendimiento sobre los PDET y su alcance, es preciso promover espacios de pedagogía y articulación con diferentes públicos como empresas (nacionales y locales), comunidades y sociedad en general.

Es previsible, dadas las circunstancias que atraviesa el país como consecuencia de la pandemia, que los índices de inversión social privada tengan una fuerte caída. Sin embargo, precisamente en este contexto de mayor escasez de recursos, se vuelve crucial que aquellos disponibles sean invertidos en rubros estratégicos y a través de alianzas, ya que esto permite maximizar los resultados, contribuir a revitalizar las cadenas de valor e insertar a los municipios PDET en los circuitos de economía formal de mercado.

Es importante señalar que uno de los elementos centrales para el éxito del proceso, es asegurar que tenga continuidad al menos en los próximos dos gobiernos. En ese sentido, es necesario aunar fuerzas desde todos los sectores: Estado, comunidades, sector privado y comunidad internacional, para mantener el tema en la agenda política y social y profundizar sobre lo construido. Un ejemplo que ilustra este punto fue el que mencionó el Consejero Emilio Archila en el Foro sostenido el pasado el 20 de abril, es la figura de las Obras por Impuestos, que fue creada por el anterior gobierno y acogida, perfeccionada e implementada por éste, con resultados que dejan ver la importancia de generar estos procesos continuos.

Por último, cabe hacer un reconocimiento al sector privado que ya tiene un camino recorrido con relación a los PDET. Son empresas grandes, medianas y pequeñas que tienen operación en estos municipios

y otras que aun cuando no operan allí, reconocen la importancia de aportar al desarrollo de estas regiones. Estos esfuerzos no solo han permitido evidenciar que si es posible armonizar el trabajo desde diversos sectores, sino que además han abonado el camino para que cada vez más empresas encuentren el valor de sumarse a estos esfuerzos

El llamado es entonces a que tanto el Gobierno nacional como el sector privado, sigan trabajando de la mano para facilitar y fortalecer la ruta de involucramiento de las empresas en la implementación de los PDET, priorizándola como mecanismo de inversión social a largo plazo.



7. REFERENCIAS

- ACID/VOCA. (2019). ACID/VOCA. Ampliando oportunidades en el mundo. <https://www.acid-voca.org.co/programas/>
- ACUMEN & Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz (s.f.) Convocatoria Blended Finance 2.0.“Fondo Invirtiendo para la Paz” <http://mptf.undp.org/document/download/25901>
- Agencia de Renovación del Territorio (2020). Manual operativo. Estrategia de proyectos integra- dores de intervención territorial. Dirección de estructuración de proyectos.
- Agencia de Renovación del Territorio (25 de marzo de 2020a). Gobierno Nacional y Naciones Unidas trabajan conjuntamente para la implementación de los PDET.
- Agencia de Renovación del Territorio [ART]. (2020) Obras por Impuestos. Manual Operativo 2.0. https://www.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/manual_operativo_obras_por_impuestos
- Agencia de Renovación del Territorio [ART]. (s.f.). Obras por Impuestos, la oportunidad para transformar Colombia. <https://www.renovacionterritorio.gov.co/descargar.php?idFile=29988>
- Agencia de Renovación del Territorio [ART]. (s.f.). Programas de Desarrollo con Enfoque Territo- rial. <https://www.renovacionterritorio.gov.co/descargar.php?idFile=29067>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2017). Estrategia para una nueva industrialización II. Colombia un país de oportunidades
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2020a). Empresas incluyentes: una apuesta por la competitividad. <https://n9.cl/emxug>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2020b) Manual Operativo de Prove- eduría Inclusiva. HUB de Alianzas para la Competitividad Inclusiva.
- Bustillo-Castillejo, M. y De la Espriella, Y. (2019). Análisis comparativo de la licencia social para operar y los modelos de responsabilidad social empresarial en territorios de comunidades afrodescendientes. Estudio de casos Cartagena de Indias. Saber, ciencia y libertad, 14(1), 140-158.
- Centro Internacional de la Empresa Privada (CIPE) y Jaime Arteaga & Asociados [JA&A]. (2019). Propuesta de estrategia para el sector privado en los municipios PDET. Proyecto de inversión privada responsable en el posconflicto.

- Centro Internacional de la Empresa Privada (CIPE) y Jaime Arteaga & Asociados [JA&A]. (2019). Propuesta de estrategia para el sector privado en los municipios PDET. Proyecto de inversión privada responsable en el posconflicto.
- Centro Internacional de la Empresa Privada (CIPE) y Jaime Arteaga & Asociados [JA&A]. (2021). Informe sobre encuentros regionales de inversión privada en las regiones más afectadas por la violencia y la pobreza.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]. (2019). Documento CONPES 3956. Política de formalización empresarial. Departamento Nacional de Planeación.
- Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2017). Informalidad. Una nueva visión para Colombia. <https://compite.com.co/proyecto/informalidad-una-nueva-vision-para-colombia/>
- Fernández, M. R., & Barrera, L. C. A. (2009). Aspectos Introdutorios al Crédito Documentario. Revista E-Mercatoria, 8(1), 1–42.
- Fundación Ideas para la Paz. (2020a). ¿Cómo avanza el mecanismo de Obras por Impuestos tras tres años de ejecución? http://ideaspaz.org/media/website/obras_vf_final_b.pdf
- Fundación Ideas para la Paz. (2020b). La confianza, motor de desarrollo regional sostenible. <http://empresaspazddhh.ideaspaz.org/nota/la-confianza-motor-de-desarrollo-regional-sostenible>
- Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). ¿Cómo construir paz desde las empresas? Guía práctica. <https://n9.cl/iudce>
- Gallego, L., Gutiérrez, I., Osorio, D. y Cortés, A. (2016). Los retos de los empresarios en la construcción de paz. Cuadernos de Trabajo en gobierno y ciencias políticas. Centro de Análisis Político. <https://www.eafit.edu.co/centros/analisis-politico/publicaciones/cuadernos-gobierno/Paginas/cuaderno-trabajo-6.aspx>
- Garzón, J. C. (30 de noviembre de 2020). 13 gráficos para entender la violencia organizada en el post-Acuerdo de Paz. Fundación Ideas para la Paz. <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1928>
- Grupo de Diálogo sobre Minería en Colombia [GDIAM]. (2019). Propuesta para una visión compartida sobre la minería en Antioquia. Universidad EAFIT.
- Grupo de Diálogo sobre Minería en Colombia [GDIAM]. (2021). Comercialización y trazabilidad del oro en Colombia.
- Guarín, S., Méndez, M. L. y Niño, J. (2020). Liderazgo empresarial en tiempos de crisis. FIP, Reconciliación Colombia y ACID/VOCA Colombia.

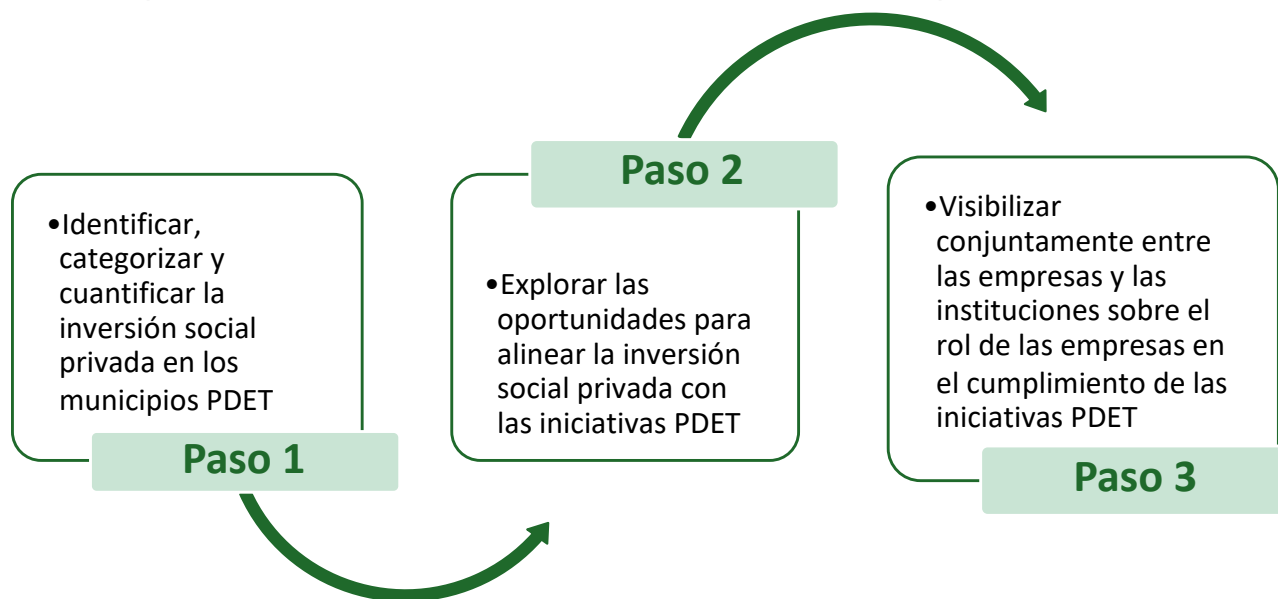
- Gutiérrez, P. A. (17 de marzo de 2020). Obras por regalías para el desarrollo de los municipios PDET. Asuntos Legales. <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/obras-por-regalias-para-el-desarrollo-de-los-municipios-PDET-2978793>
- Jaime Arteaga & Asociados [JA&A]. (2020). Insumos para una hoja de ruta del sector privado en el proceso de estabilización territorial y la construcción de paz.
- Martínez, H. y Chavarro, M. P. (2021). Los empresarios en la construcción de paz: Oportunidades de la política “Paz con Legalidad”. Fundación Ideas para la Paz.
- Martínez, H., Gutiérrez, P. y Medina, D. (2019). Obras por Impuestos: medida para transformar las zonas más afectadas por el conflicto armado en Colombia. Fundación Ideas para la Paz.
- Medina, D., Benedetti, V. y Zablonky, L. (2021). Paz, desarrollo sostenible y derechos humanos. Fundación Ideas para la Paz
- Méndez, M. L., Martínez, H. y Medina, D. (2019). Los empresarios en la política de estabilización. Por una nueva visión. Fundación Ideas para la Paz. http://ideaspaz.org/media/website/FIP_EmpresasEstabilizacio%CC%81n_Final.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (20 de junio de 2017). Una paz duradera en Colombia requiere construir instituciones rurales y agrícolas sólidas. <http://www.fao.org/news/story/es/item/897048/icode/>
- PARES. (2018). Invirtiendo en el futuro. Suplemento de construcción de paz para el sector extractivo en Colombia. No. 2. Fundación Paz y Reconciliación.
- Rettberg, A. y Rivas, Á. (2012). El sector empresarial y la construcción de paz en Colombia: entre el optimismo y el desencanto. En A. Rettberg (Comp.), Construcción de paz en Colombia (pp. 305-346). Universidad de los Andes.
- Rudas, G. y Espitia, J. E. (2013). La paradoja de la minería y el desarrollo. Análisis departamental y municipal para el caso de Colombia. En L. J. Garay (Coord.). Minería en Colombia: institucionalidad y territorio, paradojas y conflictos. (pp. 27 - 76). CGR.
- USAID (2020). Estrategia de cooperación para el desarrollo del país 2020-2025. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/CDCS_Narrative_Public_SP-Oct-27-2020-2_-_ADJUSTMENTS.pdf
- USAID y ACDI/VOCA. (2019). Programa de Alianzas para la Reconciliación. <https://www.acdivoca.org.co/portfolio-posts/programa-de-alianzas-para-la-reconciliacion/>

8. ANEXOS

Paso a paso de los mecanismos propuestos dentro del documento

8.1. Alineación de la inversión social privada

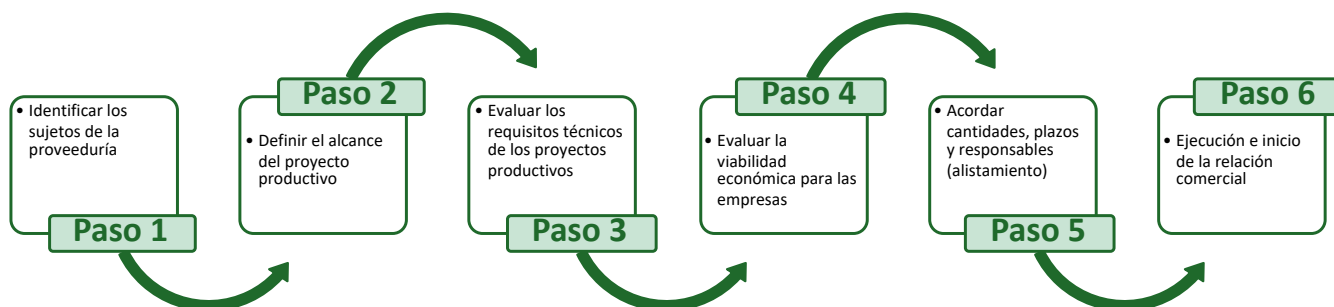
Este mecanismo se enmarca en las estrategias de responsabilidad social empresarial y valor compartido y buscan a contribuir al desarrollo económico de los territorios donde operan y mejorar su reputación. Como es natural, las empresas hacen estas inversiones en sus comunidades de influencia primordialmente.



8.2. Compras aseguradas y los esquemas de proveeduría inclusiva

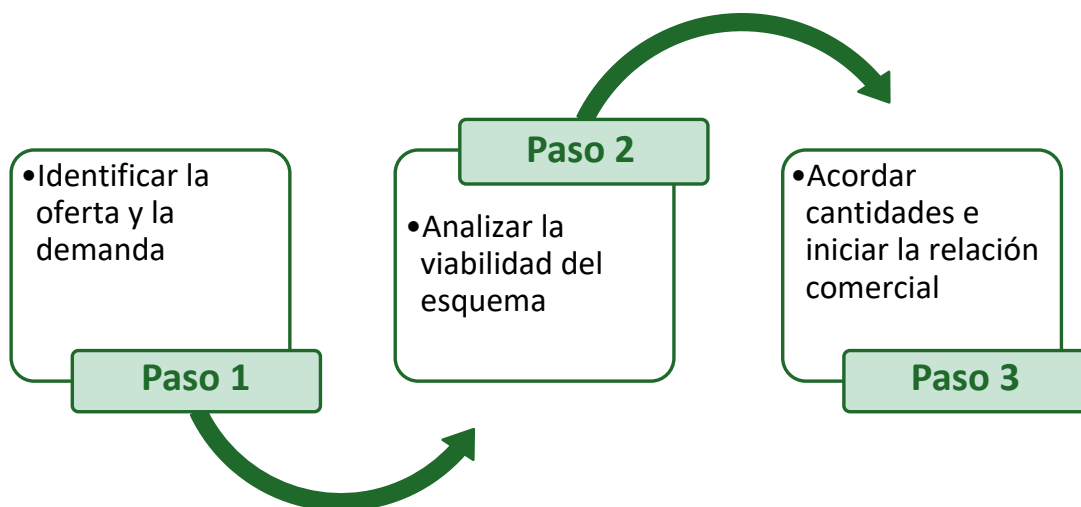
Este mecanismo busca vincular a productores o las economías de las regiones PDET en las cadenas de valor de compañías más grandes que no necesariamente están en dichas zonas.

8.2.1. Proveeduría inclusiva





8.2.2. Compras locales



8.3. Incentivos tributarios

Actualmente existen distintos incentivos o mecanismos tributarios que fueron diseñados con el fin de eliminar barreras y costos de transacción para facilitar la llegada del sector privado a los municipios PDET: Obras por Impuestos, Régimen Especial de Tributación para las ZOMAC, Beneficios por esfuerzos conjuntos, Obras por Regalías y Regulación para la estabilización. En este documento nos concentramos en los dos primeros, dado que son los que mayor acogida han tenido entre el sector privado y los que han alcanzado un mayor nivel de concreción y claridad normativa.

