

Observar24

Informe de Coyuntura Social

Mayo de 2011
Medellín-Colombia

**Alianzas público privadas
y negocios inclusivos:**

**aprendizajes
y retos**

comfama



Directora

María Inés Restrepo de Arango

Subdirectora de Cooperación Nacional e Internacional

Sofía Botero Uribe

Consejo Directivo Comfama

Presidente

Carlos Posada Uribe

Vicepresidente Primero

Juan Carlos Ospina González

Vicepresidente Segundo

Rubén Darío Gómez Hurtado

Principales:

Jorge Ignacio Acevedo Zuluaga

Luis Carlos Villegas Echeverri

Juan David Vieira Fernández

José Vicente Cálad Gaviria

Guillermo Romero Agudelo

Hernán Ceballos Meza

Gerardo de Jesús Sánchez Zapata

Suplentes:

Juan Carlos Beltrán Cardona

Juan Rafael Arango Pava

Juan Fernando Uribe Navarro

Álvaro Jairo Hincapié Vélez

Henry Vélez Osorio

Liliana María Vélez González

Luis Fernando Cadavid Mesa

Octavio Amaya Gómez

Jaime Albeiro Martínez M.

Comité Editorial

Luis Felipe Arango Gómez

Jefe Departamento de Investigación
y Pensamiento Social

Ana Milena Vera Girón

Analista

Coordinación Editorial

Sandra Ospina D'Alleman

Unidad de Comunicaciones Comfama

Diseño Editorial

Lina Orozco

www.linaorozco.com.co

Impresión

Apotema

Fotografía

Unidad de Comunicaciones Comfama

Thinkstock

Escriba sus opiniones y comentarios a:

sospina@comfama.com.co

Las opiniones en esta publicación son
responsabilidad de los autores.

Su contenido no compromete a Comfama.

Prohibida la reproducción total
o parcial sin autorización.

ISSN – 1692 – 4959 Septiembre de 2008.

1.500 ejemplares

Esta publicación está impresa en papel fabricado
con fibra de caña de azúcar, un producto puro,
biodegradable y reciclable.

www.comfama.com

Sueña



Mayo de 2011 N° 24

6

Presentación

Las alianzas potencian
nuestra riqueza

María Inés Restrepo de Arango
Directora Comfama



8

El retorno de las alianzas público privadas como instrumentos de políticas públicas

Santiago Leyva Botero
Profesor de Ciencia Política
Universidad EAFIT

12

El Sistema Nacional de Competitividad: de la cooperación público – privada a la coalición por la equidad

Saúl Pineda Hoyos
Director del Centro de Pensamiento
en Estrategias Competitivas
Universidad del Rosario



18

Alianzas innovadoras para la competitividad

Andrés Montoya Isaza
Director
Juliana Ossa Duque
Profesional Senior
Corporación Ruta N Medellín

21

Las alianzas público – privadas y las transformaciones de alto impacto

Bernardo Toro A.
Asesor Fundación AVINA



24

Alianzas exitosas y aquellas que no despegan

Roberto Gutiérrez
Facultad de Administración
Universidad de los Andes
Carolyn Bancroft
Consultora
Fundación Escuela Nueva

27

Medición de las alianzas público – privadas: presentación de dos indicadores disímiles

Departamento de Investigación y Pensamiento Social
Comfama



38

Mercados inclusivos: sistema de negocio sostenibles

Daniel González
Director Programático
Fundación AVINA



46

Las alianzas como estrategias para la creación de valor público. El caso Comfama en el proyecto Villa Suramericana

Departamento de Investigación y Pensamiento Social
Comfama



58

Alertas tempranas críticas

Departamento de Investigación y Pensamiento Social



34

Entre lo público y lo privado: lugar común obligado

Gonzalo Alberto Pérez Rojas
Presidente Suramericana

42

Mi casa con remesas

Myriam Botero Wickmann
Gerente de Servicios para colombianos en el exterior
Bancolombia

50

Alianzas público – privadas: acción en épocas de crisis. El caso Chile.

Departamento de Investigación y Pensamiento Social

54

Alianzas, colaboraciones y redes. Lecciones de Nueva York a Colombia

Departamento de Investigación y Pensamiento Social
Comfama

66

La formalización empresarial como frente contra la informalidad laboral: Una estrategia por construir

Departamento de Investigación y Pensamiento Social
Comfama

Las alianzas potencian nuestra riqueza

María Inés Restrepo de Arango
Directora Comfama

La dinámica de la economía de mercado ha probado en múltiples casos admirables, la mutua y positiva **retroalimentación** entre equidad y crecimiento.

El desafío de construir desarrollo social y lograr resultados significativos en materia de equidad es hoy un propósito que anima por igual a agentes públicos y privados. Las crisis cíclicas, las emergencias producidas por fenómenos climáticos y las profundas brechas socio-económicas son entre otros algunos de los factores que reiteran la necesidad de una creciente articulación de instituciones públicas con sectores privados. La dinámica de la economía de mercado ha probado en múltiples casos admirables, la mutua y positiva retroalimentación entre equidad y crecimiento. Crecen más rápido las economías más equitativas y se puede lograr mayor equidad allí donde hay un mejor ritmo de crecimiento.

La magnitud de las demandas sociales en sociedades como la nuestra, que aún están lejos de lograr los niveles óptimos de desarrollo económico, y donde el Estado carece del suficiente músculo institucional y financiero para atender la compleja gama de servicios sociales, exige como premisa de sostenibilidad económica que los agentes privados se involucren como aliados, como gestores y como innovadores eficientes de proyectos sociales, que coadyuven a la consecución de metas de equidad para que Colombia sea más incluyente y más competitiva en el concierto internacional.

Las alianzas público privadas han tenido creciente avance desde hace algo más de una década, pero aún queda por dar un salto cualitativo en materia de concepción y prioridades. Es desde la planeación, la gestión y el impacto que debe plantearse la alianza. No se trata en este caso de que las entidades públicas responsables deleguen marginalmente la operación de servicios a privados. Las alianzas para la inclusión deben acoplar una fusión de habilidades y saberes desde la gestación, con la finalidad de conquistar objetivos superiores que no se lograrían de manera aislada o desarticulada entre política pública e interés privado.

En la consecución de resultados para una agenda social de equidad sí que resulta fundamental para Colombia y especialmente para Antioquia redoblar la potencia de este instrumento de apalancamiento de recursos humanos, técnicos y económicos para acelerar el paso hacia la inclusión y la competitividad. Es el momento de reconocer que las alianzas ya no son una opción o un gesto de buena voluntad, sino un deber ético y estratégico si de verdad aspiramos a que la economía crezca con ritmos asiáticos, sin dejar de incluir a una cada vez más amplia base de la pirámide social.

Para solo mencionar unos pocos desafíos imperativos, debemos garantizar el cuidado sostenible de la primera infancia, educar cada vez a mayor población con mejor innovación tecnológica y científica, es necesario ampliar los accesos a la construcción de patrimonio y al aseguramiento universal contra riesgos fundamentales. Entre todos los agentes aceleradores de crecimiento y bienestar de la economía regional y nacional nos corresponde buscar las formas de asociación público privadas más creativas para romper barreras al acceso y multiplicar los canales de oportunidades, de participación e inclusión para millones de personas.

El principal paso para impulsar exponencialmente esta estrategia de creación de valor público es logrando cohesión de acciones en torno a aquellos retos más prioritarios de política pública para construir equidad, es decir, democratizando las oportunidades de la economía

de mercado y universalizando el desarrollo de capacidades para la inclusión.

La innovación debe ser un elemento vital en la creación de valor público sobre aquellos factores que más eficazmente contribuyen a la competitividad y equidad en el ámbito regional.

La evolución del concepto de responsabilidad social de una perspectiva filantrópica a una inclusiva con reconocimiento de las capacidades de los individuos para gestar e impulsar iniciativas productivas desde el ámbito privado, es el propósito que nos convoca en este nuevo número de la Revista Observar, denominado “Alianzas público privadas y negocios inclusivos: aprendizajes y retos”.

Incluimos en este número diversos análisis de varios expertos que han estudiado desde la teoría y práctica este potente instrumento de equidad. Comfama contribuye así a estimular la reflexión y el debate para vigorizar este mecanismo de confluencia de fortalezas en torno a las metas de inclusión social y económica. La Caja le apuesta con optimismo a esta estrategia y aquí reseñamos algunas de la experiencias que han sido positivas para Medellín.

Como lo destaca el Banco Mundial en su reciente estudio de caso sobre el Sistema de Compensación Familiar, “Comfama utiliza activamente el mecanismo de alianzas público privadas como una estrategia de generación de valor público a partir de la combinación de recursos del sector privado, público y de la Caja de Compensación. Para lograr la ejecución de estas alianzas Comfama utiliza su conocimiento y lectura de la realidad local para detectar necesidades que se podrían ayudar a satisfacer mediante la movilización de recursos privados destinados a un fin social.”

Agradecemos a quienes colaboraron con su valioso conocimiento para la elaboración de esta Observar y creemos que aquí hay un aporte sustantivo para consolidar este esfuerzo de alianzas creativas e innovadoras para lograr una economía más incluyente y una sociedad más integrada.

Es el momento de reconocer que las alianzas ya no son una opción o un gesto de buena voluntad, sino un deber ético y estratégico si de verdad aspiramos a que la economía crezca con ritmos asiáticos, sin dejar de incluir a una cada vez más amplia base de la pirámide social.



El retorno a las alianzas público privadas como instrumentos de políticas públicas

Santiago Leyva-Botero
Profesor de Ciencia Política,
Universidad EAFIT
Ph.D. en Administración Pública
Universidad de Lancaster

Las alianzas público-privadas surgen como estrategia de gestión pública con el advenimiento de la crisis de los estados de bienestar europeos en los años ochenta. Esta crisis no estuvo solo compuesta de déficits públicos, alta inflación, y preocupantes indicadores de eficiencia y eficacia del gasto gubernamental, sino también una crisis en la “hegemonía” del imaginario del Estado como la estrategia dominante para resolver los problemas sociales y políticos.



En otras palabras, ante la configuración de nuevas agendas y demandas políticas, la respuesta automática de los años ochenta dejó de ser la de crear más Estado. Las nuevas respuestas dependiendo de la ideología empezarían a proponer la creación de más mercado (la respuesta neoliberal) ó de más participación social (la respuesta comunitaria). Dentro de este marco, no es un secreto para nadie que gran parte del mundo contemporáneo tomó la opción neo-liberal, al aceptar que el mercado proveía el mecanismo de coordinación y adaptación social más flexible, el mejor mecanismo de aprendizaje a través de su constante ensayo y error bajo el mecanismo de la competencia, y el arreglo institucional que mejor se adaptaba a lo que muchos veían como la llegada de la globalización. De esta manera, los principios de una escuela austríaca de economistas de los años treinta del siglo veinte terminaron asumiéndose como unos principios universalmente ciertos y aplicables en cada contexto.

Sin embargo, con la aparición de los primeros fallos de mercado desde finales de los años ochenta, de los cuales se recuerda el famoso “Black Monday” de 1987, se empezó a entender que la competencia perfecta como mecanismo de aprendizaje social y modo de coordinación, no podía cumplir completamente con la tarea que se le había asignado. Esto llevó a que incluso los gobiernos más neo-liberales, como el de Thatcher en el Reino Unido, le empezaran a cortejar a nuevos arreglos que sin retornar a la senda del estatismo, pudieran ofrecer otras alternativas de coordinación (Jessop 2000). En este contexto se inicia lo que se podría llamar como el boom de las alianzas-público privadas (APP) en países como el Reino Unido y los EE.UU. Este auge llevó a conformar miles de estas alianzas, y a que estas se hicieran responsables de manejar áreas enteras de políticas en muchos países, que oscilaban desde la administración de escuelas, desarrollo de infraestructura, provisión de salud, recolección de basuras, prestación de servicio eléctrico, etc.

De esta manera, las APP surgen como una alternativa a los mercados como mecanismos de regulación social y económica, aunque sin dejar de ser compatible con esta. Los proponentes de este tipo de configuraciones, como Guiddens (1998) con su modelo de la Tercera Vía -que le sirvió como soporte ideológico al famoso “Nuevo Laborismo” del ex primer ministro británico Tony Blair-, sugieren que la distinción “público-privada” no está conformada por dos opuestos, sino por una línea continua con intermedios que resultan públicamente benéficos. Dos ejemplos, que aclaran el concepto pueden ser, el de un monopolio público al cual le insertan participación

A finales de los años 80 se inicia lo que se podría llamar como el **boom de las alianzas público privadas**, en países como el Reino Unido y Estados Unidos; este auge llevó a conformar miles de estas alianzas y a que estas se hicieran responsables de manejar áreas enteras de políticas en muchos países.

privada, sin crear un mercado competitivo que lo remplace, y el de un gobierno que decide aprovechar el potencial de actores sociales o privados, delegándole sus responsabilidades en un área de política específica y aportándole sus recursos.

Más recientemente, se ha empezado a vislumbrar que tal y como el mercado y el Estado, las APP también tienen sus propios problemas. En términos simples se puede decir que las APP fracasan cuando simplemente no logran ser más eficientes que el mercado. Refinando un poco más la explicación, y dejando a un lado los criterios económicos, y pasando a consideraciones políticas, se puede ver que un claro fracaso de las APP (frente a la alternativa del Estado puro) ocurre cuando los miembros de la alianza encuentran una gran dificultad para definir sus objetivos lo que le imposibilita a estos perseguir objetivos de largo plazo (Jessop 2007). Para entender este segundo tipo de problema es necesario recordar que las APP insertan los objetivos de los actores privados en la estructura del Estado. De esta manera el Estado deja a un lado la consecución de objetivos políticos que le dan forma a sus planes y programas, y ahora tiene que hacerlos compatibles con la búsqueda de intereses privados, que casi siempre están mediados por la búsqueda de utilidades o por agendas diferentes a la suya. Esto sin duda implica que la gobernabilidad del Estado se puede volver un asunto más complejo, que bajo estos arreglos implica concertar con más actores, dejándole un menor margen de maniobra a la agenda de gobierno del ejecutivo.

Dejando a un lado la teoría, es necesario recordar que en los años noventa se dio también en Medellín una gran época de experimentación con las alianzas público-privadas. La época dorada de este tipo de arreglos se dio durante la existencia de la Consejería Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana. Para ilustrar el punto, con un ejemplo de muchos posibles, se puede ver cómo ante la incapacidad previa de los aparatos burocráti-

cos de la Alcaldía para atender a la población juvenil, la Consejería Presidencial (1990-1995) propone crear Paise Joven en 1994 como una organización mixta entre estado y sociedad civil. Esta surge de un llamado de la Consejería a la GTZ (entidad de cooperación alemana) para que la asesorara en el montaje de un programa para jóvenes en riesgo. Este programa reconocía que el Estado no tenía experiencia en el tema de políticas públicas juveniles y que por lo tanto lo mejor era realizar una APP con una junta compuesta por “representantes de la Alcaldía, la Secretaría de Bienestar Social de la Alcaldía de Medellín, el Concejo Municipal, la Iglesia, las organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias, universidades y centros de formación, el Consejo Municipal de Juventud y diversos gremios empresariales” (Paise Joven, 1998: 224). Esta organización contribuyó de manera importante a redefinir la acción pública en esta área, hasta que precisamente la imposibilidad de llegar a acuerdos entre sus miembros, y la falta de compromiso con esta APP de la Alcaldía de Medellín llevaron a su fin en 2002.

En términos generales, se puede decir que este tipo de experimentos tan comunes en la década del noventa se empieza a volver mucho más infrecuente en los últimos diez años (Cfr. Leyva 2010). Algunas causas para su relativa desaparición tiene que ver con el impresionante crecimiento del gobierno local en Medellín que llevó a multiplicar por cuatro los ingresos de la Alcaldía de Medellín en los diez años entre 2000 y 2010. Esto implica que los actores privados y sociales se han vuelto solo contratistas del gobierno local, y no sus aliados. De esta manera, resulta pertinente que la Revista Observar, se proponga volver a hablar de Alianzas Público-Privadas como una forma más contundente en que el Estado (y el gobierno local), pueden utilizar el potencial de los actores sociales y privados para ayudar al estado a lograr sus objetivos políticos. Para esto es necesario pensar que la figura del contrato y el convenio son limitadas





en el tiempo y en los objetivos que pueden alcanzar (Salamon 2002), por lo que se hace necesario buscar la configuración de nuevas figuras como APP a las que se les pueda delegar poderes y responsabilidades en la búsqueda de objetivos específicos. La participación de la sociedad no se debe limitar a la consulta y la contratación, como se ha acostumbrado en Colombia (Velásquez y González y, 2003), sino que perfectamente (y con beneficios importantes), se puede extender a la co-gestión. Las APP como instrumentos de política pública pueden ayudar a darle mayor flexibilidad para incorporar los conocimientos y capacidades de los actores sociales y económicos (Salamon 2002), teniendo en cuenta que sus objetivos estén claramente definidos, y que se supediten a los objetivos políticos que busca el Estado.

Resulta pertinente que la revista Observar, se proponga hablar de alianzas público - privadas como una forma contundente en que el Estado (y el gobierno local) pueden utilizar el potencial de los actores sociales y privados para ayudar al Estado a lograr sus objetivos políticos.

BIBLIOGRAFÍA

JESSOP, B. (2000) *The Dynamics of Partnership and Governance Failure*. En: Gerry Stoker (ed.) *The New Politics of Local Governance in Britain*. Basingstoke: Macmillan.

JESSOP, B. (2007). *State Power: A Strategic-Relational Approach*. London: Polity.

GUIDDENS, A. (1998) *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. Cambridge: Blackwell

LEYVA BOTERO, S. (2010) *El proceso de construcción de estatalidad local (1998-2009): ¿La clave para entender el cambio en Medellín?* En: Michel Hermelín, Alejandro Echeverri, Jorge Giraldo (Eds). *Medellín Medio-Ambiente, Urbanismo, Sociedad*. Urban-Universidad EAFIT: Medellín.

PAISA JOVEN (1998) *Corporación PAISAJOVEN: Concertación que se traduce en hechos*. En Cinterfor (1998) *Juventud, educación y empleo*. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo.

SALAMON, L. (2002) *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. (New York: Oxford University Press, 2002).

VELÁSQUEZ, F. and GONZÁLEZ, E. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?*. Bogotá: Fundación Corona.



El Sistema Nacional de Competitividad: de la cooperación pública — privada a la coalición por la equidad

Saúl Pineda Hoyos¹
Director del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas
Universidad del Rosario

Recientemente, se dieron a conocer las cifras sobre el comportamiento de la desigualdad en Colombia, elaboradas por el Departamento Nacional de Planeación. Según estos datos, el coeficiente de GINI de Colombia, en el 2009, fue de 0,58, guarismo que le otorga al país el penoso título de campeón latinoamericano de la desigualdad, al lado de Honduras. El asunto resulta aún más preocupante, si se tiene en cuenta el enorme desbalance que existe entre las distintas regiones de Colombia y los desbordados niveles de inequidad que excluyen y marginan algunos departamentos como Guajira, Huila y Chocó.

A la luz de este alarmante panorama, surge la necesidad de identificar el papel que deben cumplir el Estado y el sector privado en la mitigación de la desigualdad en las regiones de Colombia. Al respecto, se debe señalar, en primera instancia, el riesgo que representa el hecho de delegar toda la responsabilidad en el Estado, a través de la formulación de políticas asistencialistas, para equiparar las regiones pobres con las regiones ricas. Bajo este enfoque de política pública, no se construyen capacidades productivas en las regiones vulnerables y se generan desincentivos para la consolidación de un tejido productivo competitivo que cree oportunidades económicas para la población. Tampoco se trata de evitar cualquier tipo de “intromisión” del sector público, y dejar en manos del libre mercado el mejoramiento de las condiciones de equidad.

1. Economista de la Universidad de Medellín, con especialización en Política Económica de la Universidad de Antioquia. Candidato a la Maestría en Estudios políticos e internacionales de la Universidad del Rosario (Colombia).

Lo anterior implica que la contribución del Estado en la convergencia regional no puede estar desligada de la participación del sector empresarial y, por ende, resulta pertinente plantear alternativas de cooperación público-privada que desencadenen dinámicas productivas sostenibles, que le permitan a las regiones más aisladas participar en el circuito económico nacional.



Se destaca dentro del funcionamiento del Sistema Nacional de Competitividad el desarrollo de **ejercicios de planeación estratégica** para la identificación de aquellos sectores con mayor potencial.

En esta línea, vale la pena resaltar una iniciativa de largo plazo que, con el paso del tiempo, se ha venido posicionando como una alternativa para reducir de manera estructural las disparidades entre regiones: el Sistema Nacional de Competitividad. Este Sistema, creado por el decreto 2828 del 2006, sentó las bases para la construcción a escala regional y nacional de la competitividad, a partir de la creación de espacios de convergencia entre actores públicos y privados. Vale la pena destacar tres aspectos relevantes en la concepción y el desarrollo de este Sistema:

1 Diseño institucional

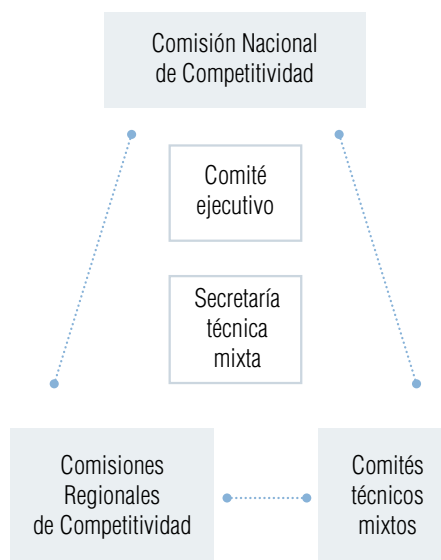
El Sistema Nacional de Competitividad, gracias a una adecuada arquitectura institucional, ha podido enfrentar dos cuellos de botella que obstaculizan la gestión eficiente de la competitividad en el país.

Un primer cuello de botella está asociado con la discontinuidad de las políticas y lineamientos orientados al fortalecimiento de la productividad. En el pasado, las administraciones de turno, a través de sus programas de Gobierno, desarrollaban esquemas propios de gestión del desarrollo económico y la productividad, ante la clara ausencia del estado central en esta materia. Con la creación de la Comisión Nacional de Competitividad y las Comisiones Regionales de Competitividad, se generaron espacios propicios para que el sector público y el sector privado concertaran una agenda común de largo plazo, que asegurara la continuidad en torno a los proyectos estratégicos y las apuestas productivas, tanto en el ámbito nacional como territorial. En la actualidad, los Informes Nacionales de Competitividad así como los Planes Regionales de Competitividad, se constituyen en insumos clave para la construcción de programas de Gobierno y facilitan la formulación de los planes de desarrollo departamental, hecho que le permite a las administraciones entrantes construir sobre lo construido.

Un segundo cuello de botella hace referencia a las dificultades que existen para articular los esfuerzos del nivel nacional con el nivel regional. En este contexto, es preciso resaltar dos características del Sistema Nacional de Competitividad que fortalecen esta articulación.

- a. El nivel de interlocución que han venido adquiriendo algunas Comisiones Regionales de Competitividad con el Gobierno Nacional, hecho que ha permitido introducir algunas necesidades regionales prioritarias en la agenda nacional e incluso en el nuevo plan nacional de desarrollo “Prosperidad para Todos” (2010 – 2014). Si bien sólo unas pocas Comisiones han logrado mantener un diálogo fluido con el orden nacional, es preciso resaltar que el Sistema Nacional de Competitividad ha venido avanzando en la consolidación de espacios que permitan la interacción entre las políticas públicas locales y aquellas del orden nacional.
- b. El alto nivel jerárquico de los actores públicos y privados que hacen parte de la Comisión Nacional de Competitividad, encabezados por el Presidente de la República. Esta particularidad facilita la concreción de proyectos formulados desde las regiones. Mucho más ahora con la existencia de una Alta Consejería para la Gestión Público – Privada, que cumple un papel central en el Comité Ejecutivo del Sistema, al lado del DNP, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como del Consejo Privado de Competitividad y de Confecámaras.

Estructura del Sistema Nacional de Competitividad



Es preciso resaltar que el Sistema Nacional de Competitividad ha venido avanzando en la consolidación de espacios que permitan la **interacción entre las políticas públicas locales y aquellas del orden nacional.**

2

Gestión de la competitividad en las regiones

El Sistema Nacional de Competitividad introdujo en el año 2006 la figura de las Comisiones Regionales de Competitividad como espacio de convergencia y concertación público - privada en los departamentos. A la fecha, se han constituido 32 en el país, y algunas de ellas muestran importantes “victorias tempranas” en materia de desarrollo competitivo para su región de influencia. El éxito del esquema propuesto radica en haber logrado avanzar en la construcción de visiones competitivas de largo plazo en cada uno de los territorios, así como en la definición del conjunto de objetivos estratégicos, proyectos e iniciativas que se deben impulsar para alcanzar la visión formulada.

En el marco de las Comisiones Regionales de Competitividad, los empresarios, gremios y asociaciones han encontrado un espacio propicio para señalar aquellos aspectos que impiden un mayor desarrollo productivo y formular alternativas que conduzcan a mejorar la competitividad del sector privado de la región. A su vez, las Comisiones le han permitido al sector público tener una mejor interlocución con actores representativos del sector privado y de esta forma afinar las políticas, programas y proyectos desarrollados para fortalecer el tejido empresarial y consecuentemente mejorar las condiciones de vida de las regiones.

La contribución del Estado en la convergencia regional no puede estar desligada de la participación del sector empresarial y, por ende, resulta pertinente plantear alternativas de cooperación público – privada que desencadenen **dinámicas productivas sostenibles.**

Comisiones Regionales de Competitividad en Colombia



Fuente: www.comisionesregionales.gov.co



3

Apuestas productivas regionales

Un tercer aspecto que se destaca dentro del funcionamiento del Sistema Nacional de Competitividad está asociado al desarrollo de ejercicios de planeación estratégica para la identificación de aquellos sectores con mayor potencial, algunos de los cuales cuentan con planes de negocios impulsados con recursos del gobierno nacional, por ser considerados de talla mundial (energía eléctrica y sus actividades conexas; industria de comunicación gráfica; textil, confección, diseño y moda; turismo en salud; software y Business Process Outsourcing (BPO) para la subcontratación de proveedores de servicios; cosméticos y artículos de aseo; y autopartes).

Con la adopción de sectores estratégicos (con grandes desafíos aún para la articulación entre las políticas nacionales y locales) el país y los departamentos han podido identificar e implementar acciones específicas de desarrollo productivo con impacto directo en la producción de los departamentos, y han evitado malgastar esfuerzos y recursos en aquellas actividades que por condiciones de entorno o competencia tienen menores probabilidades de éxito.

Los desafíos hacia la convergencia regional

En síntesis, el Sistema Nacional de Competitividad, hoy por hoy, es un interesante esquema de gestión del desarrollo competitivo, continuidad en las políticas públicas y articulación entre los distintos niveles territoriales, que tiene como hilo conductor la cooperación público-privada.

No obstante, hoy resulta evidente la necesidad de propiciar un mayor fortalecimiento de este sistema desde su base, es decir, desde el discurrir de las alianzas público – privadas que se expresan en las Comisiones Regionales de Competitividad.

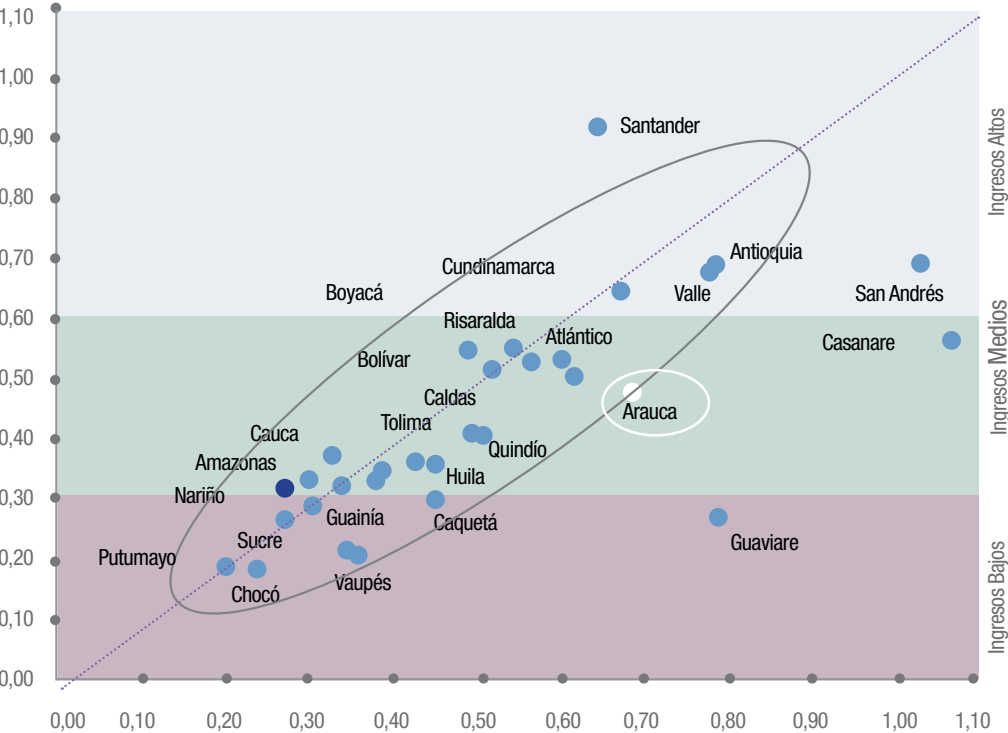
Un hecho recurrente al mirar el conjunto de las Comisiones Regionales de Competitividad en el país, es que la debilidad institucional de algunas de ellas, coincide, en su gran mayoría, con aquellas regiones en las cuales es visible la pérdida de terreno en relación con Bogotá en la variación de su ingreso per cápita en el período 1990 – 2006.

En consecuencia, creemos que un aporte que puede hacer el Sistema Nacional de Competitividad desde las más altas instancias de coordinación del mismo, es la puesta en marcha de protocolos de fortalecimiento institucional en las Comisiones más débiles del país. En este propósito podrían contribuir de manera significativa, a través de un esquema de distribución de oportunidades, Comisiones Regionales más fuertes, como es el caso de Antioquia, Bogotá – Cundinamarca, Valle, Santander y Atlántico, que se han posicionado como buenas prácticas de cooperación entre gobiernos regionales y los gremios empresariales.

Entre tanto, el Sistema Nacional de Competitividad seguirá siendo un interesante modelo para exportar, pero con grandes fallencias en su interior, porque no debe olvidarse que la asociación público – privada es ante todo un asunto de las ciudades y de las regiones. Y se requieren instituciones fuertes en el nivel territorial para que estas alianzas funcionen de manera eficaz, en beneficio de la competitividad y la inclusión social.

Hoy resulta evidente la necesidad de propiciar un mayor fortalecimiento de este sistema desde su base, es decir, desde el discurrir de las alianzas público – privadas que se expresan en las **Comisiones Regionales de Competitividad.**

Convergencia de las regiones colombianas al PIB per cápita de Bogotá



Comparación PIB per cápita Regional vs. PIB per cápita de Bogotá 1990
 Fuente: CEPEC, Universidad del Rosario. Información construida para el Informe de Competitividad Nacional 2008 -2009 del Consejo Privado de Competitividad.



Alianzas innovadoras para la competitividad

Andrés Montoya Isaza¹
Director

Juliana Ossa Duque²
Profesional Senior
Corporación Ruta N Medellín

Las alianzas público - privadas (APP) han sido en las dos últimas décadas la herramienta más utilizada para garantizar el crecimiento económico sostenible en los países orientales, principalmente ante las últimas crisis financieras que han afectado directamente la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D). Adicionalmente, son una de las herramientas clave para desarrollar un ecosistema de innovación que conduzca a potenciar negocios de alto impacto en las regiones, aumentar su productividad y mejorar su competitividad global. Por ejemplo, China, Filipinas y el Banco para el Desarrollo de Asia, han venido promoviendo este tipo de alianzas para mejorar su productividad laboral con el objetivo de aumentar los estándares de la calidad de vida y alcanzar los niveles tecnológicos y de ingresos de los países más desarrollados³.

1. Administrador de Negocios, especialista en economía, Máster en Políticas de Comunicaciones y Regulación.
2. Ingeniera Ambiental, especialista en cooperación internacional y gestión de proyectos para el desarrollo.
3. Stern and Stiglitz 1997. Public -Private Partnership for competitiveness. ERD Policy Brief No. 8 Asian Development Bank
4. <https://members.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf>. Acceso, 11 de marzo de 2011.

Para lograr este escenario se requiere un ecosistema con una actividad innovadora soportada por los sectores públicos y privados. Un buen ecosistema necesita del concurso y coordinación de ambos sectores con el fin de caminar hacia un mismo norte y de no duplicar esfuerzos ni recursos, donde cada uno tenga un rol específico y cumpla con él. Competitividad, según el Foro Económico Mundial (WEF por su sigla en inglés), es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, y éste, a su vez incide en el nivel de sostenibilidad y de prosperidad que puede ganar una economía. Así, la capacidad que tenga una región de generar distintas APP se vuelve crítica para aumentar sus niveles de competitividad frente a la economía global.

A nivel regional (Medellín y sus alrededores) se ha tenido una importante trayectoria en el trabajo mediante alianzas Público-Privadas. En gran medida son éstas las que han permitido sobrepasar duros períodos socioeconómicos en la historia reciente y generar los grandes proyectos de desarrollo. Esa capacidad de asociarse fácil y rápidamente es un activo que se debe explotar para impulsar las distintas iniciativas de desarrollo. Muestra de ello fue lo logrado con la llegada de Hewlett Packard a Medellín, donde el trabajo articulado entre la Alcaldía, los empresarios y la universidad, fue el gran factor diferenciador de la oferta local frente a las otras ciudades con las que se estaba compitiendo.

Sin embargo, hoy estas APP tienen un reto especial: el fortalecimiento de un ecosistema de innovación, que responda a la sostenibilidad y aporte a la competitividad de la Región en el tiempo. Un ecosistema está compuesto por un conjunto de entidades como universidades, empresas, instituciones trans-

versales (por ejemplo, cajas de compensación, cámaras de comercio, fundaciones empresariales), el Estado, instituciones de financiación, entre otros. En el caso regional se evidencia un gran interés de dichas instituciones, representado en un conjunto de programas que tienen como finalidad la competitividad regional. No obstante, hasta ahora, algunos de los esfuerzos han sido aislados y otros se traslapan. Es por ello que se requiere la participación y voluntad articulada de todos los actores para aunar esfuerzos y caminar hacia un mismo norte.

Tenemos una inmensa oportunidad para ser más competitivos a través de la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación.

Es de anotar que Medellín viene en un proceso de transformación de su vocación económica, pasando de la manufactura a los servicios, situación que requiere desarrollar nuevas competencias, especialmente las relacionadas con el desarrollo y gestión del conocimiento, pues es a partir de allí donde podemos generar el suficiente valor agregado para competir en los mercados globales. Hoy Medellín pone su mira en convertirse en una Ciudad del Conocimiento. Sus políticas públicas, planes de desarrollo y principales proyectos en los últimos gobiernos han hecho un enorme esfuerzo por mejorar la calidad de la educación, promover los procesos de emprendimiento y desarrollar toda una ruta de ciencia, tecnología e innovación (CTI).

En este contexto contamos con importantes iniciativas de APP que vale la pena re-

Es fundamental el fortalecimiento de un **ecosistema de innovación**, que responda a la sostenibilidad y aporte a la competitividad de la Región en el tiempo.

saltar. El Centro de Investigación e Innovación en Energía – CIEN, liderado por cuatro universidades (Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Antioquia, Universidad Pontificia Bolivariana e Instituto Tecnológico Metropolitano) y Empresas Públicas de Medellín EPM-, cuyo propósito es potenciar las fortalezas académicas y las capacidades de EPM para generar nuevas soluciones al mercado energético, (www.ciien.org).

Otro caso es el CECIF, Centro de la Ciencia y la Investigación Farmacéutica, el cual es una alianza público-privada que involucra a los sectores académico, público y empresarial. Entre sus corporados cuenta con dos universidades privadas, una pública, el SENA y 21 compañías privadas, más una multinacional. El Centro desarrolla procesos de Investigación y Desarrollo para sus corporados en los sectores de medicamentos, cosméticos, productos naturales, veterinarios, aseo y hogar, (www.cecifcolombia.org).

Otro ejemplo regional de alianza público-privada es el Comité Universidad, Empresa, Estado de Antioquia, escenario que opera hace ocho años y que se reúne mensualmente con el fin de desarrollar una cultura del emprendimiento, la innovación y la asociatividad para la competitividad y el desarrollo de la región y del país. Fruto de este comité nació la Corporación Tecnova, cuyo objetivo es facilitar, incentivar, promover y concretar oportunidades en proyectos de investigación aplicada, innovación y desarrollo tecnológico, generando capital social entre las empresas, las universidades y el Estado para aportar desarrollo, competitividad y mejorar las condiciones de vida en el país (www.tecnova.org).

Finalmente, estas APP también han tenido un rol clave en la atracción de inversión extranjera a la ciudad. Como lo mencionamos arriba, la llegada de HP a la región constituye una de las principales noticias económicas de los últimos años, y se dio, principalmente, gracias a la capacidad de unir voluntades locales y nacionales, vinculando actores como la Alcaldía de Medellín, la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, EPM (Empresas Públicas de Medellín), Proantioquia, la Cámara de Comercio y Ruta N.



Hoy Medellín pone su mira en convertirse en una **Ciudad del Conocimiento**; sus políticas, planes de desarrollo y principales proyectos en los últimos gobiernos han hecho un enorme esfuerzo por mejorar la calidad de la educación, promover los procesos de emprendimiento y desarrollar toda una ruta de **ciencia, tecnología e innovación**.

De la misma forma se logró la localización del estudio canadiense de animación digital, Pipeline Studios, que fue el fruto de un trabajo conjunto entre la Alcaldía, Proexport, Proantioquia, el Instituto Tecnológico Pascual Bravo y Ruta N. Hoy contamos con el primer estudio nacional que exporta contenidos a canales de televisión internacional, con talento local.

Como lo testifican los últimos avances y el último informe del Foro Económico Mundial, tenemos una inmensa oportunidad para ser más competitivos a través de la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación. Los esfuerzos de los gobiernos municipales en educación, emprendimiento y ciencia, tecnología e innovación, deberán ser sostenibles en el tiempo y apropiados por el Sistema Regional de Innovación, con el fin de que el impacto esperado y cultivado desde ahora se materialice en el mediano y largo plazo. Así, para que Medellín tenga una gran economía del conocimiento, es fundamental que profundicemos en nuestras capacidades de generar alianzas público-privadas.

Las alianzas público - privadas y las transformaciones de alto impacto

Tres consideraciones básicas para su diseño

Bernardo Toro A.¹

1 Acerca de la naturaleza de las alianzas público – privadas (APP)



La Organización de las Naciones Unidas “entiende las Alianzas Público-Privada como la confluencia de actores -estatales, privados, sociedad civil - sobre una agenda compartida de interés público (que por cierto no excluye el interés de cada sector), que implica:

1. Voluntariedad.
2. Optimización del empleo de recursos.
3. Acuerdos lo más explícitos posibles sobre sus propósitos.
4. Asunción compartida de riesgos.
5. Establecimiento de adecuados incentivos.
6. Construcción de confianza y legitimidad.
7. Propósito de sostenibilidad.
8. Obtención de mutuos beneficios para los sectores intervinientes.
9. Participación dirigida a resolver un problema común, sin delegar la responsabilidad de cada actor².”

Una APP, para poder llamarse como tal, necesariamente debe orientarse a lograr metas y objetivos de interés público, es decir, debe producir bienes, servicios o valores que contribuyan a hacer posible la dignidad humana de todos los ciudadanos. Si esta condición fundamental no se cumple la alianza se constituye en una estrategia de privatización o corporatización de lo público.

1. Bernardo Toro es filósofo de la Universidad de San Buenaventura, Máster en Investigación y Tecnología Educativa de la Pontificia Universidad Javeriana. Responsable Nacional en Colombia y Asesor de la Presidencia de la Fundación AVINA. Las ideas aquí expresadas son responsabilidad del autor y no comprometen a la entidad para la cual trabaja.

2. Alcaldía Mayor de Bogotá. Manual de Alianzas Público – Privadas para el Distrito Capital, en el Marco de la Responsabilidad Social. Secretaría Distrital de Planeación. Pág. 7. Ver todo el documento en: www.sdp.gov.co. El énfasis en la cita es mío.

Una alianza debe orientarse a **lograr metas y objetivos de interés público**, es decir, debe producir bienes, servicios o valores que contribuyan a hacer posible la dignidad humana de todos los ciudadanos.

2 Transformaciones de alto impacto

En términos generales, una transformación ocurre cuando hay modificaciones en el conjunto de transacciones propias de un determinado acuerdo o contrato, ya sea social, económico, político, cultural o emocional. Es a través de las transacciones como se genera o se destruye valor a los bienes y servicios. Una APP tiene impacto si puede crear condiciones para modificar establemente el sistema de transacciones en un determinado campo.

Las transacciones son reglas de juego en una sociedad, o más formalmente, son limitaciones ideadas por los hombres y las mujeres que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente estructuran incentivos de intercambio humano, sea político, social, económico, cultural o emocional.

Cuando queremos saludar a los amigos, comprar naranjas, hacer préstamos, enterrar a los muertos... sabemos cómo hacerlo. Esas reglas o limitaciones que hemos acordado, nos dicen y nos orientan sobre cómo hacer esos intercambios (transacciones) de una forma segura y productiva. Nos ayudan a reducir la incertidumbre, porque proporcionan una estructura a la vida cotidiana. Constituyen una guía para la interacción humana. Definen y limitan el conjunto de comportamientos de los individuos. Estas limitaciones dan forma a la interacción humana³.

Las transacciones de alto impacto (de alto valor agregado) son aquellas que incentivan intercambios de alto contenido ético (agregan valor a la dignidad humana), tienen simetría sostenible (ganar-ganar), son transparentes (se conoce su finalidad y sentido) y son de bajo costo (rápidas y fáciles de hacer).

La identificación, escalamiento y transferencia de oportunidades de alto impacto supone crear condiciones institucionales y organizacionales para generar este tipo de transacciones en un determinado tipo de acuerdo o contrato.

3 North, Douglas. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Editorial Siglo XXI. México. 1994.

Toda alianza surge de la percepción de una oportunidad, es decir, de **identificar espacios de acción, existentes o potenciales**, donde uno o varios actores pueden contribuir a un cambio relevante para la dignidad humana.



3

Las fases en la construcción de una alianza público - privada

Toda alianza surge de la percepción de una oportunidad, es decir, de identificar espacios de acción, existentes o potenciales, donde uno o varios actores pueden contribuir a un cambio relevante para la dignidad humana. Para que la oportunidad pueda convertirse en una alianza se requiere:

1. Convertir la oportunidad en una promesa de valor.
2. Identificar, convocar y articular el Capital Social para hacer posible la promesa de valor.
3. Formular agendas de trabajo y de acción construidas colectivamente.

Promesa de valor

Una promesa de valor es el sueño, la visión de transformación social que al ser formulado o propuesto públicamente, tiene la capacidad de convocar actores sociales diversos que están dispuestos a comprometerse, invertir y correr riesgos para lograr y volver realidad la propuesta

Capital Social

El capital social es el conjunto de factores que le facilitan a los miembros de una comunidad, confiar el uno en el otro y cooperar en la formación de nuevos grupos o en realizar acciones en común.

Esta confianza permite hacer transacciones éticas rápidas, fáciles y de bajo costo

Agendas Colectivas

“Agenda” es un acuerdo programático u objetivo concreto de incidencia que un grupo o red de actores sociales, pretenden concretar en un determinado período de tiempo y territorio y cuyo objetivo es llevar a cabo una promesa de valor de transformación social

Son acuerdos construidos colectivamente, con metas, responsabilidades y tiempos delimitados que buscan generar cambios en los valores y las prácticas de las personas, las organizaciones o de la sociedad.



Alianzas exitosas y aquellas que no despegan

Roberto Gutiérrez¹
Facultad de Administración
Universidad de los Andes

Carolyn Bancroft²
Consultora
Fundación Escuela Nueva

Con el paso de los años, formar alianzas entre organizaciones de distintos sectores se ha convertido en un elemento esencial, tanto en el ámbito de negocios como entre las organizaciones dedicadas a temas sociales. Las alianzas se han convertido en una forma efectiva para la creación de valor social.

Los distintos tipos de organizaciones, con intereses y orientaciones propios, tienen una variedad de motivaciones para entrar en alianzas; desde razones utilitarias hasta motivaciones altruistas, o la misma complejidad de los problemas sociales exige el trabajo conjunto. ¿Qué podemos aprender de comparar alianzas que han generado mucho valor como de aquellas que no han podido superar los obstáculos en su camino?

Durante dos años, prestigiosas universidades de siete países americanos compararon 24 alianzas intersectoriales para encontrar respuestas a este interrogante. Uno de los resultados de su trabajo conjunto fue un libro titulado “Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil” (BID, 2005). Entre los hallazgos de la investigación comparativa, destacamos uno que encontramos como precondition para cualquier alianza intersectorial: la importancia de un alineamiento inicial, de algún punto de encuentro (entre las organizaciones que buscan colaborar) para construir sobre éste y generar valor a los socios y las comunidades involucradas.

1. Ph.D en Sociología de la Universidad John Hopkins.
2. Maestría en Relaciones Internacionales (M.A.) de San Francisco State University.



El alineamiento de misión, valores y estrategias

Las organizaciones están guiadas por una misión, unos valores y (en ocasiones) tienen estrategias. Aunque en Colombia muchas organizaciones no definen de manera explícita estos tres elementos, ellos hacen parte de la vida organizacional y son elementos con los cuales se construye o no una alianza. Una conexión intensa (ya sea en misión, valores o estrategia) puede ser suficiente para desarrollar un vínculo sólido y enriquecedor entre socios. Eso sí, los vínculos serán más sólidos si abarcan más dimensiones y no dependen de la dinámica generada alrededor de un único punto de conexión.

Más allá del contacto inicial, del tener una puerta abierta, los posibles socios han de encontrar, por lo menos, un punto de encuentro entre ellos. ¿En qué podrían confluir la Corporación Minuto de Dios (CMD) y el Concurso Nacional de Belleza? No había buenas relaciones entre estas dos organizaciones, en buena parte debido a las críticas que ocasionalmente hacía el Padre García Herreros en sus alocuciones televisivas. Sin embargo, el Director del Concurso encontró la forma de

interesar al Padre García Herreros: las reinas participarían en el Banquete del Millón para aumentar su convocatoria. Aunque las misiones y los valores de estas dos organizaciones divergían, ambas estaban interesadas en crear vínculos con grupos de interés externos para apoyar sus respectivas estrategias. Las causas sociales de la CMD le permitían al Concurso hacer énfasis en su “naturaleza solidaria” y ganar mayor aceptación en la sociedad colombiana, mientras la presencia de las reinas en el evento organizado por la CMD aumentó la asistencia y recaudación alcanzada. Encontrar apoyo para sus estrategias fue el punto de encuentro entre estas dos organizaciones.

Otros potenciales socios construyen su relación aprovechando cierta confluencia en valores o en misiones organizacionales. La alta valoración que hacen las empresas de la educación facilita su conexión y apoyo a distintas causas relacionadas con la educación. Estar alineado en valores es mucho más común que estarlo en misiones, entre otras porque los socios provienen de sectores distintos. Eso sí, cuando hay un alineamiento en la razón de ser y en las actividades principales de las organizaciones involucradas, la colaboración tiende a parecerse a un joint venture y aumenta su potencial de impacto.



Una conexión intensa en la misión, los valores o la estrategia es suficiente para desarrollar un vínculo sólido y enriquecedor entre socios.

El alineamiento es necesario, más no suficiente. Sin alineamiento es muy baja la probabilidad de que una alianza sobreviva y genere valor. A mayor alineación entre la misión, los valores y la estrategia de las organizaciones, mayores probabilidades de éxito.

Un obstáculo infranqueable para el desarrollo de una alianza es que no exista un punto de conexión entre las misiones, valores o estrategias de quienes están intentando aliarse. Sin ese punto de encuentro hay una enorme probabilidad de desperdiciar esfuerzos y tiempo. Así le sucedió a la CMD en sus múltiples intentos de aliarse con un gremio agroindustrial. No había confluencia en los objetivos que perseguían cada una de estas organizaciones: mientras que la Corporación buscaba “construir comunidad” y sus intervenciones en varios frentes (por ejemplo, educación, vivienda, proyectos productivos) fortalecían a la comunidad, el gremio solo pretendía mejorar las condiciones de las viviendas de los trabajadores de las empresas afiliadas. Tampoco había encuentro en lo que cada uno valoraba: para la Corporación las necesidades de los menos privilegiados eran apremiantes y había que responder con celeridad, mientras que para el gremio lo importante era una aproximación racional (menos emotiva) para poder diagnosticar, planificar e intervenir de la manera más eficiente posible. Por último, tampoco hubo alineación en las estrategias planteadas por cada uno: mientras la CMD proponía involucrar a la comunidad desde el momento inicial del proyecto, para el gremio el camino consistía en encontrar al mejor proveedor para cada uno de los productos relacionados con las viviendas (por ejemplo, la CMD también tenía que competir en ese sentido), y la comunidad era, apenas, la beneficiaria de esa selección. Sin contar con puntos de encuentro en misiones, valores o estrategias, luego de haber firmado un convenio inicial, las organizaciones hicieron un pequeño proyecto al cabo de tres años y las dificultades para hacerlo los convencieron de desistir en el intento de continuar con la alianza.

Cambios en el alineamiento

Además del alineamiento inicial, es importante observar cuál es la dinámica que sigue la confluencia en misiones, valores o estrategias. La interacción entre socios puede hacer que surja una conexión allí donde antes no existía o que au-

mente la profundidad en alguno de los puntos de encuentro existentes. En esa interacción pueden ocurrir aprendizajes que le ayuden a uno de los socios a tomar conciencia de nuevas relaciones e, inclusive, a redefinir su identidad organizacional. En esos casos, no es extraño notar las ventajas que la colaboración trae a la estrategia organizacional y, en ocasiones, es posible observar cómo comienzan los socios a parecerse cada vez más.

Los cambios también pueden provenir de la evolución propia de la estrategia de una de las organizaciones involucradas o por presiones competitivas. Desde 1993, la multinacional Bimbo colaboraba con un museo para niños. Para la empresa esa relación tenía una baja prioridad hasta el momento en que decidieron lanzar una línea de productos para el segmento infantil en el 2001. El contexto había cambiado con la consolidación de “productos dirigidos a niños” y la empresa reconsideró su relación con el museo.

Preguntas sobre el alineamiento

El alineamiento es necesario, más no suficiente. Sin alineamiento es muy baja la probabilidad de que una alianza sobreviva y genere valor. Los casos estudiados sugieren que a mayor alineación, es decir, a mayor cercanía entre la misión, los valores y la estrategia de las organizaciones, mayores probabilidades de éxito. Es fundamental saber seleccionar un aliado y esto consiste en analizar cuáles podrían ser las bases sobre las cuales construir la relación.

Hay que contestar preguntas como las siguientes:

1. ¿Quiénes se han comprometido públicamente con los valores que apreciamos?
2. ¿Quiénes trabajan en las causas que nos interesan?
3. ¿De qué manera la colaboración crea relaciones más estrechas con empleados o clientes?
4. ¿Cómo esta posible colaboración beneficia el posicionamiento de nuestros productos o servicios?
5. ¿Qué organizaciones tienen una misión convergente con la nuestra?

Estas exploraciones apuntan hacia la alineación. El alineamiento permite la generación de valor entre socios. Y la generación de valor, que alimenta el compromiso de los socios, es la razón de ser de la colaboración.



Medición de las alianzas público - privadas: **presentación de dos indicadores disímiles**

Departamento de Investigación y Pensamiento Social
Comfama

En un entorno cada vez más complejo, la tarea del Estado se encuentra entre el cumplimiento de sus objetivos sociales y sus responsabilidades en la sostenibilidad fiscal, a través de la reducción del gasto público. A razón de estas circunstancias se presenta una oportunidad mediante las alianzas con el sector privado, para ejecutar de forma eficiente los recursos. En este contexto se plantean dos metodologías de cálculo disímiles que confluyen en los fundamentos para la generación de este tipo de asociaciones, una de la Unidad de Inteligencia de The Economist (The Economist Intelligence Unit) y la otra en el ámbito nacional formulada por la Fundación Corona.

La mirada de las alianzas público - privadas desde los proyectos de infraestructura

En el primer caso se propone la metodología Infrascopie que ha formulado 19 indicadores para evaluar la capacidad que tienen los países de llevar a cabo alianzas público-privadas en el sector de la infraestructura.

Desde esta perspectiva se hace énfasis en la infraestructura como condición necesaria para la competitividad en tanto la ejecución de carreteras y puertos mejora la conectividad de un país y, por ende, dinamiza el comercio y facilita la movilidad de las personas.

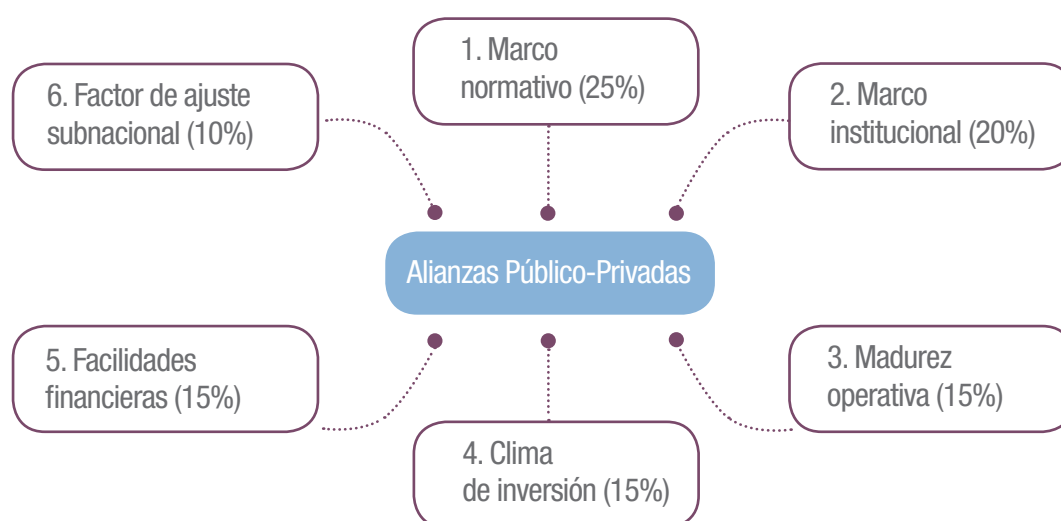
Es importante distinguir la definición de alianza público - privada utilizada para este estudio, en el que se define como la ejecución de proyectos de largo plazo realizados entre instituciones del orden privado, encargadas de la operación en sus diferentes fases y entidades del sector público, responsables de la política a intervenir y su respectiva regulación (The Economist, 2010:6).

Al respecto, la inversión en este tipo de obras es cuantiosa y con motivo de las restricciones presupuestales por las que atraviesan los gobiernos, estos además deben contemplar los sobrecostos que se presenten y el mantenimiento de las mismas (The Economist,

2010:3). De allí, se sugiere la urgencia de convocar a los agentes interesados en una labor de alianzas, puesto que dejarlas de hacer tiene implicaciones negativas para el desarrollo de un país, desde la generación de empleo hasta el rezago en el comercio internacional.

La elaboración de este índice está sujeto a la metodología Infrascopie mediante 6 categorías con 19 indicadores. Dentro de su composición 15 indicadores son cualitativos y 4 cuantitativos, teniendo como fuente datos oficiales, para el aspecto cualitativo con textos legales y entrevistas, y en el cuantitativo con estadísticas del Banco Mundial.

Las seis categorías contempladas tienen en cuenta la cadena de valor generada en las alianzas: marco normativo, marco institucional, madurez operativa, clima de inversión, facilidades financieras y factor de ajuste subnacional. El marco normativo considera los siguientes 4 indicadores: consistencia y calidad de las normativas, selección y toma de decisiones efectivas, transparencia de los concursos, cambios en los contratos y mecanismos de resolución de litigios, con una ponderación total de 25%.





Las crisis incentivan el trabajo en alianza, dado que bajo estas circunstancias el Estado no alcanza a suplir las demandas sociales que se requieren para atender un desastre natural o económico.

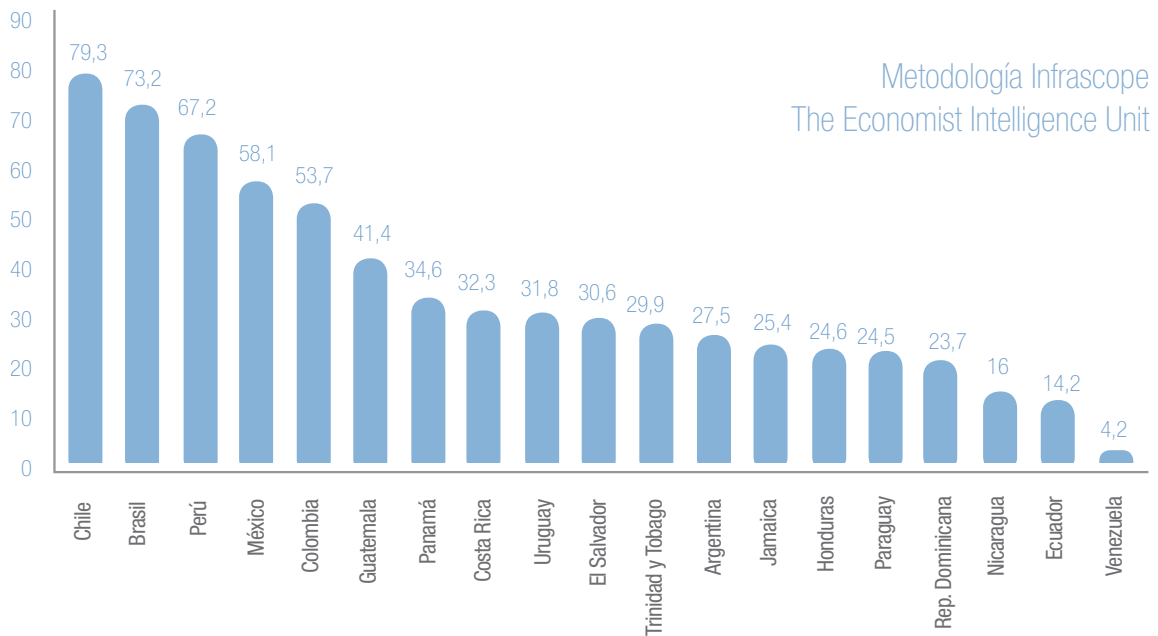
En la segunda categoría, marco institucional, ponderada con el 20% se analizan dos indicadores: calidad del diseño institucional y contratos de APP, riesgo de dilación y de expropiación. La tercera es madurez operativa con una ponderación del 15%, contiene los indicadores: capacidad pública para planificar y supervisar, métodos y criterios para conceder los proyectos, historial de distribución del riesgo de los reguladores, experiencia en las concesiones de transporte y agua y calidad de las concesiones de transporte y agua.

La cuarta hace referencia al clima de inversión, en esta categoría se contempla la distorsión política, el entorno empresarial y voluntad política con un ponderado de 15%. La quinta es las facilidades financieras con indicadores tales como riesgo de impago de los gobiernos, financiación privada de infraestructuras, deuda negociable y soporte gubernamental para los usuarios de bajos ingresos y, la sexta categoría

es el factor de ajuste subnacional con un 10% de ponderación, que busca evaluar si las obras a realizar se pueden ejecutar en los diferentes niveles intergubernamentales.

En síntesis, el Índice de Proyectos Público-Privados presenta como resultado a Chile con el mejor indicador de América Latina y El Caribe con 79,3, dadas sus condiciones normativas a través de la Ley de Concesiones de Obras Públicas, facilidades financieras y del clima de inversión favorables. En seguida se encuentra Brasil, que gracias a la madurez operativa y al marco normativo con la Ley de Concesiones de 1995 y la Ley de asociaciones público-privadas de 2004 ha alcanzado un índice general de 73,2. Caso contrario a Ecuador y Venezuela con los indicadores más bajos de la región con 14,2 y 4,2, respectivamente, a causa de los controles estatales en las obras de infraestructura y la creciente reducción de la participación de la iniciativa privada.

Índice de proyectos público – privados



Por su parte Colombia ocupa el quinto puesto en América Latina y El Caribe con un índice de 53,7, esto debido al clima de inversión favorable del país, principalmente. Caso contrario con los indicadores de madurez operativa y facilidades financieras, que son bajos, temas que se deben trabajar en procura de facilitar la inversión en obras de impacto social y económico para el país. Comparativamente con 2009, Colombia mejoró en un puesto y su puntaje de 39,1, con motivo de la carga transferida a los acreedores en el financiamiento de los proyectos y reglamentos como el Decreto 4533 del 2008, que crearon una figura sin supervisión a las concesiones.

Fundación Corona y la evaluación cualitativa de las alianzas

Como prefacio a la metodología realizada a través del Programa Nacional de Alianzas, esta medición está fundamentada en una evaluación cualitativa con el registro de fichas, para tener como producto un Semáforo de Alianzas. La construcción del semáforo parte del uso de instrumentos como revisión documental y entrevistas estructuradas en la literatura de las alianzas, cumpliendo con unos Mínimos Comunes Teóricos (MCT) en áreas tales como el sistema, los valores compartidos y la gestión. De allí se concluyeron las principales variables y las claves de éxito (Fundación Corona, 2004: 9).

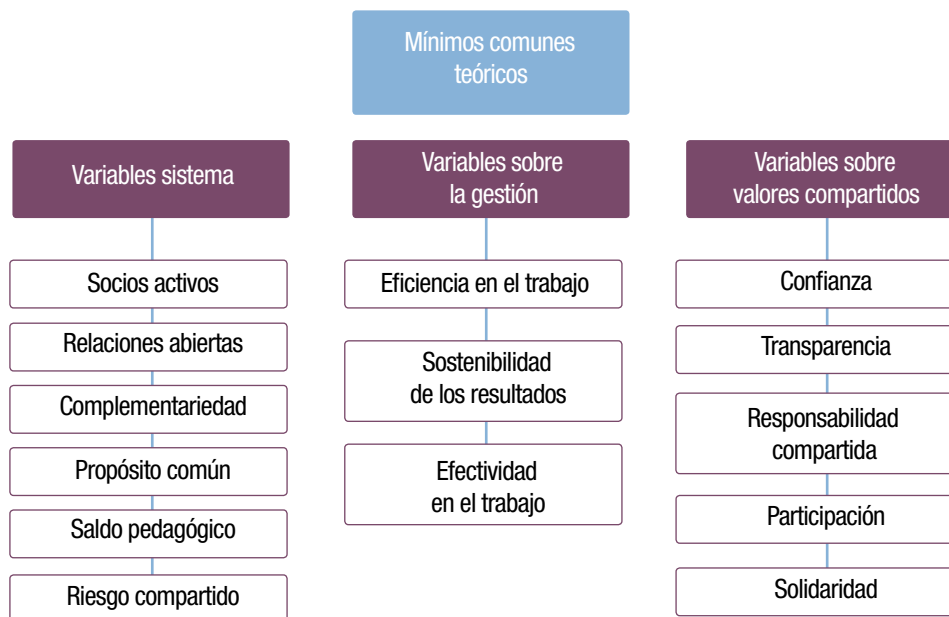
Sobre la base de las variables de los MCT es necesario enumerar sus elementos; en primer lugar, se consideran las relaciones

abiertas, caracterizadas por ser democráticas y horizontales y determinadas bajo criterios de igualdad y reglas de juego convenidas entre todos. En segundo lugar se encuentran los socios activos, es decir, aquellos que se comprometen con los logros de los proyectos. En seguida se encuentran la complementariedad, propósito común y riesgo compartido.

En las variables de gestión se señala el funcionamiento de las alianzas en su desarrollo, y se destacan los indicadores de eficiencia en el trabajo, sostenibilidad de los resultados y efectividad del trabajo. En las variables que conforman los valores compartidos en cada etapa de los proyectos, se destacan confianza, transparencia, responsabilidad compartida, participación y solidaridad.



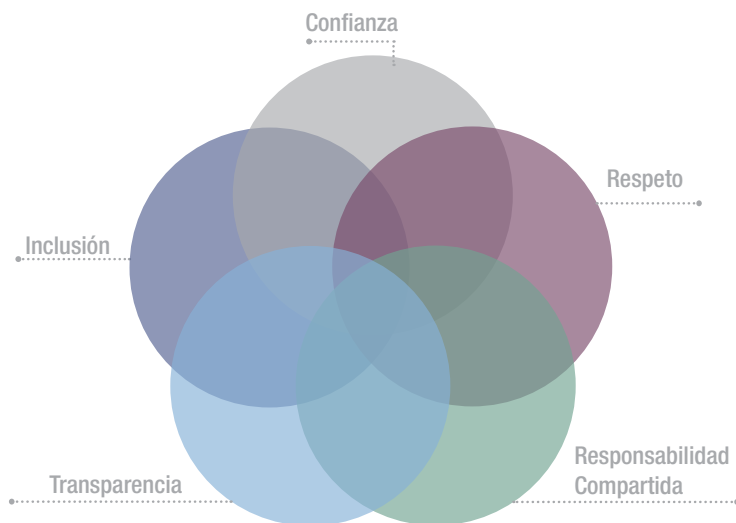
Dejar de hacer alianzas puede tener implicaciones negativas para el desarrollo de un país, desde la generación de empleo hasta el rezago en el comercio internacional.



Fuente: Adaptación propia, a partir de la información de la Fundación Corona (2004: 10).

En suma, estas variables dan como resultado un indicador que no pretende descartar alianzas sino por el contrario mostrar el grado de madurez de la alianza con la identificación de sus respectivas fortalezas y debilidades, acordes con la puntuación de cada una de las variables utilizadas en el MCT. La ubicación de esta puntuación se realiza en un plano cartesiano con dos ejes, el x denominado Consistencia de Opinión con un rango entre 0 a 93 y el eje y llamado Verificación documental que abarca de 0 a 33 (Fundación Corona, 2004: 13).

Factores claves identificados



En el trabajo realizado por el Programa Nacional de Alianzas se ratifica que los factores claves para el éxito de las alianzas, radican en los valores: confianza, respeto, inclusión, transparencia y responsabilidad compartida. De allí, en un trabajo empírico realizado entre 468 casos de alianzas con cuestionarios y análisis de diferentes informes, se desagregaron 10 aspectos claves, que igualmente confluyen en estos principios, citados en el análisis empírico.

Análisis empírico

En la recopilación de experiencias se resaltan especialmente 10 aspectos claves. Uno de ellos, es sin lugar a dudas, el valor de la transparencia. Este se mide de acuerdo con las “reglas de juego acordadas entre todos, manejo abierto de recursos y rendición periódica de cuentas” (Fundación Corona, 2004:47). Dentro de este aspecto se incluye la comunicación entre los participantes, como fuente de garantía para la confianza.

Un segundo aspecto, está relacionado con la obtención de una alianza exitosa, teniendo múltiples objetos de trabajo. En el estudio se contempla en tercer lugar, que lo urbano y local se superpone sobre otras áreas para la obtención de éxito, debido a la influencia del área de intervención, conocimiento de la población y alcances.

Un cuarto aspecto, se encuentra en la innovación social o tecnológica, cuando se pueden aplicar cambios en determinados contextos, pero sin afectar las formas de relacionamiento. Un quinto aspecto clave es el nivel de madurez de las alianzas, dada la experiencia adquirida se pueden obtener mejores relacionamientos entre entidades que conlleven a otros proyectos en el mediano y largo plazo.

El sexto aspecto está orientado a la participación de la comunidad, esto reafirma la hipótesis que las comunidades con mayores participaciones en política tienden a construir más alianzas, y por ello la importancia de aprovechar este activo. La apertura a nuevas formas de organización social ha llevado al cambio del paradigma de la coordinación jerárquica y, ahora, la comunidad participa de

En el Índice de Proyectos público – privados, Colombia ocupa el quinto puesto en América Latina y el Caribe con un índice de 53.7, esto debido al clima de inversión favorable del país, pero presenta indicadores de inmadurez operativa y dificultades financieras, temas que se deben trabajar para facilitar la inversión en obras de impacto social y económico.

forma colaborativa con órganos estatales y empresas sociales, en procura de fortalecer sus intereses. Asimismo la participación de la comunidad permite mostrar procesos transparentes.

Consecutivamente, se encuentra el séptimo aspecto con los aportes de las entidades comprometidas, ya sea de recursos financieros, mano de obra, materiales o recursos técnicos. En el octavo aspecto se destaca cómo todos los actores son protagonistas, sin clasificar el sector económico al que pertenezcan. El noveno aspecto se asocia a que no solo con las alianzas se buscan impactos sociales, sino también un margen de beneficios económicos, pues este aspecto las hace sostenibles en el tiempo. Finalmente, se encuentra que las crisis incentivan el trabajo en alianzas, dado que bajo estas circunstancias el estado no alcanza a suplir las demandas sociales que se requieren en un momento de crisis sea por un desastre natural o económico.

En síntesis, a pesar de la diferencia entre los indicadores de Infrascopio (The Economist Intelligence Unit) y la Fundación Corona, a raíz del enfoque en diferentes temas, el primero en infraestructura para el desarrollo y el segundo en proyectos sociales, en ellos se buscan unos elementos comunes que convocan las alianzas, las limitan ó impulsan. Igualmente, ambos indicadores confluyen en la definición de las alianzas y es tener un objetivo común, complementariedad en las actividades, transparencia como eje de éxito y sostenibilidad de esta unión de voluntades.

BIBLIOGRAFÍA

Fundación Corona y Banco Mundial (2007). Semáforo Nacional de Alianzas: Instructivo para su aplicación. En: Gente Nueva Editorial Ltda, Bogotá.

Fundación Corona (2004). Evaluación del Programa Nacional de Alianzas entre el sector público, privado y las organizaciones ciudadanas en Colombia. Disponible en: www.fundacioncorona.org.co/alianzas/publicaciones/

The Economist (2010). Evaluando el entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe, Infrascopio 2010.





Entre lo público y lo privado: el lugar común obligado

Gonzalo Alberto Pérez Rojas ¹
Presidente Suramericana

1. Abogado con estudios en CEO Management en Kellogg Graduate School of Management y especialista en seguros en Zúrich, Suiza.

Una de las reflexiones más frecuentes en los últimos años tiene que ver con la velocidad de los avances en tecnologías de la información, en investigación y en su incidencia en la calidad de vida de la humanidad y, por lo general, las conclusiones no presentan un panorama muy positivo en términos de equidad y desarrollo.

Analfabetismo, trabajo infantil, falta de capital de trabajo, no aseguramiento, corrupción, y las dificultades para acceder a bienes y servicios básicos persisten en muchos países, desencadenando violencia en sus múltiples manifestaciones, ingresando con ella a un círculo vicioso que parece imparable, que no es más que la consecuencia anunciada de dinámicas excluyentes.

Ante la cantidad y multiplicidad de análisis y sobrediagnósticos, me pregunto si no estamos cayendo en lugares comunes y en el proceso estamos olvidando ese lugar común en el que nos encontramos todos como sociedad para construir consensos, para ponernos de acuerdo y actuar en cumplimiento de esos propósitos conjuntos. ¿Cómo encontrar ese lugar común?

En la búsqueda de una respuesta nace otra pregunta, ¿para qué buscar un lugar común?, esa es tal vez la primera ruta que debemos abordar, definir el sentido de lo que queremos encontrar en ese lugar. Aparecen entonces tres conceptos que requieren compromisos que los hagan tangibles en la cotidianidad: bienestar, seguridad y oportunidades, y para comprenderlos es necesario repensar los roles que vienen desempeñando los sectores que conforman la sociedad.

Frecuentemente, tendemos a separar lo público de lo privado como dos partes que avanzan en sentidos diferentes, con propósitos opuestos, el uno ausente del otro. Es quizás el momento de entender lo privado como parte de lo público, que en lo público participa el privado, que es una relación de interacción constante, pues lo público se refiere a lo que es de todos y se construye a partir de acuerdos entre particulares. En lo público nos encontramos todos: el lugar común.

Al Estado se le ha asignado el cuidado de los intereses colectivos, y a las organizaciones estatales encargadas de liderar las iniciativas que conduzcan a esa misión se les denomina sector público. En el sector privado se reúnen todas las organizaciones que dinamizan desde una actividad productiva el desarrollo de un país, y en los últimos años se habla de un tercer sector, conformado por entidades que lideran temas de relevancia para la transformación social. Al final, los tres sectores se ven trabajando alrededor del desarrollo en sus diferentes dimensiones (política, económica y social) intentando superar ese círculo vicioso en el que los avances no se ven reflejados en mejores condiciones para ciertos grupos poblacionales.

La asimetría que se presenta en países como los nuestros, se debe en gran parte a la desarticulación intersectorial. El llamado hoy es a encontrarnos en un solo lugar, discutir para generar alternativas comunes y aceptar que las responsabilidades son compartidas. Para ello, es preciso salirse del espacio particular para acercarse al otro y situarnos en un ámbito donde pueda construirse una auténtica noción de lo público; pensando en términos del otro podemos construir un verdadero sentido de comunidad.

Retomando la pregunta de ¿cómo llegar a ese lugar común?, nos encontramos con las alianzas, entendiéndolas como la suma que otorga un valor indispensable a cada factor para alcanzar un resultado mayor, y no la mera unión de partes. Una acción que permitiría pasar de un círculo vicioso a un círculo virtuoso en el que todos ponemos, todos ganamos.

La actividad empresarial tiene un asiento fundamental en el fortalecimiento de las

El llamado hoy es a encontrarnos en un solo lugar, discutir para generar alternativas comunes y aceptar que las responsabilidades son compartidas.

dinámicas públicas, el conocimiento acumulado de las organizaciones debe ser un aporte a la hora de elaborar políticas públicas y regulaciones que favorezcan la institucionalidad y la transparencia. Por eso cada vez se hace más necesario el concurso de las empresas en los procesos de transformación social, no sólo por la capacidad que tienen de aportar al crecimiento económico sino por la obligación de incidir en sus diferentes grupos de interés con prácticas fundamentadas en comportamientos éticos y valores sociales claramente definidos, que generen desarrollo armónico y todas las partes ganen. La empresa como espacio de socialización y formación es un actor estratégico.

Las alianzas público-privadas se constituyen en un camino que debemos recorrer como sociedad, llevan implícito el compromiso de participar activamente y un nuevo enfoque de trabajo fundamentado en la comprensión del entorno. Se hace necesario pensarnos desde los impactos que cada acción conlleva y la pertinencia de las soluciones que vamos construyendo, de tal manera que los consensos superen los ciclos políticos y sean apuestas estratégicas, nacionales o regionales, que articulen las diferentes voluntades, conocimientos y expectativas.

Para alcanzar esos consensos es importante tener en cuenta que los puntos de vis-

ta no son definitivos, sino puntos de partida para la deliberación en aras del bien común. El recorrido, que no es tan corto como a veces queremos y que no se resuelve con la simple inyección de recursos económicos, invita a la revisión constante y a la flexibilidad para girar en el momento que corresponda a nuevos retos. Según el análisis de la CEPAL, los países exitosos que lograron consolidar alianzas público-privadas pasaron por procesos de prueba y error, hasta alcanzar las evidencias de éxito de las estrategias desarrolladas.

La rentabilidad hoy no puede pensarse aislada de sus impactos, y el reto reside justamente ahí, en cómo articular los intereses de lo privado y de lo público para favorecer procesos de desarrollo integral sostenible y sostenido.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, nos han llamado la atención frente a ocho aspectos de gran relevancia para la humanidad, me quiero detener en el primero de ellos, Reducir la pobreza extrema y el hambre, porque a veces pensamos que desde la dinámica empresarial no se pueden generar oportunidades de negocio y desarrollo social al mismo tiempo. Ilustremos con una experiencia cómo se pueden articular los intereses públicos y privados generando valor para todas las partes:



Los esfuerzos individuales dividen, la apuesta es sumar voluntades para que las reflexiones que nos convoquen en el futuro den un balance positivo.



Las alianzas público – privadas se constituyen en un camino que debemos recorrer como sociedad, llevan implícito el **compromiso de participar activamente** y un nuevo enfoque de trabajo fundamentado en la comprensión del entorno.

los microseguros, una apuesta desde lo privado, en nuestro caso a través de Comfama, a la transformación social.

Entregar una solución a personas con ingresos y patrimonio informales, sólo podía surgir al ponerse en el lugar de esas personas, conocer su entorno, sus gustos, sus riesgos, su cultura, sus necesidades y a partir de ese reconocimiento generar una alternativa que garantice ante una situación desafortunada que el afiliado y su familia no estarán por debajo de la línea de la pobreza, que por el contrario estarán protegidos. El microseguro entrega soluciones actuando como un garante de personas que no les era posible construir patrimonio y aspirar a desarrollos familiares más estables; hoy es posible gracias al respaldo de las microfinanzas o al seguro de desempleo, entre otros.

Para lograr la implementación y desarrollo de esta iniciativa fue necesaria una articulación con los actores locales y nacionales interesados en la generación de capital de trabajo como una estrategia para la superación de la pobreza y promover mejores condiciones de vida e ingresos a poblaciones vulnerables. Se gestó una alianza intersectorial con un propósito común, surgió un negocio con alto impacto social, con un alto grado de confianza entre los aliados (el afiliado, la caja de compensación, el asegurador y los entes territoriales).

Éste es sólo uno de los múltiples ejemplos que se han dado en Latinoamérica y en el mundo, lo importante es entender que se requieren procesos de análisis diferentes para responder como sociedad a cada contexto, lo cual nos exige innovación.

Aparece entonces un aspecto de gran relevancia a la hora de establecer las alianzas, la

confianza. Un ingrediente fundamental a la hora de sentarse a construir un escenario que reúna los intereses de varios sectores, porque los egos particulares y las predisposiciones desvían la ruta de ese lugar común, y para construir confianza es indispensable entrar en contacto, mirarse a los ojos, desarrollar los sentidos en interacción con ese otro que comparte la visión desde puntos y momentos diferentes.

Acercarnos a un esquema de trabajo como éste, sin duda, nos traerá una consecuencia diferente en términos de equidad y desarrollo, con ciudadanos partícipes, con lugares comunes claramente definidos que involucren a todos los sectores y favorezcan procesos incluyentes, un claro ejercicio de responsabilidad y respeto. Es importante resaltar entonces que los análisis nos deben llevar a acciones que partan de un interés genuino y coherente por ese otro con el que nos encontramos, cualquiera sea el punto desde el que se participa, público o privado, porque la sostenibilidad es la consecuencia de la actuación que asumamos como colectivo. Los esfuerzos individuales dividen, y la apuesta es sumar voluntades para que las reflexiones que nos convoquen en el futuro den un balance positivo.

El reto es construir una cultura de servicio a la sociedad, donde la satisfacción se refleje en bienestar y oportunidades, y ahí los límites entre lo privado y lo público deben tomar forma de alianza, el lugar común.

Para finalizar cito la frase de la filósofa española, Adela Cortina: Estamos en el tiempo de las responsabilidades y no sólo de las exigencias.

Mercados Inclusivos: Sistemas de Negocio Sostenibles

Daniel González ¹
Director Programático
Fundación Avina

Más de 90% de todos los negocios de América Latina son pequeños y medianos emprendimientos que generan entre 25 y 40% de los trabajos en la región y contribuyen aproximadamente entre 15 a 25% del PIB. Micro emprendimientos, pequeñas y medianas empresas y negocios inclusivos en América Latina enfrentan desafíos similares: competitividad en términos de volumen, calidad y precios por sus productos y servicios, acceso a mercados y consumidores, procedimientos y regulaciones, y acceso a capital y a deuda.

1. Como Director Programático de la Fundación AVINA, Daniel González es responsable por dos de los equipos y estrategias continentales, la de Migraciones y la de Mercados Inclusivos. También participa del equipo de Relaciones Globales que desarrolla alianzas entre AVINA y otras organizaciones de alcance global o más allá de América Latina. Daniel tiene 10 años de experiencia usando las fuerzas del mercado para el desarrollo sostenible con los sectores social, privado y público. Es miembro de la Junta Directiva de cuatro empresas sociales y de dos Consejos Asesores. Fue profesor de cátedra de la Facultad de Administración en la Universidad de los Andes. Es Ingeniero Industrial de la misma universidad.



El mercado de capitales e inversión está en estadios tempranos de desarrollo en la región. Algunos de los gestores de fondos más experimentados de la región tienen menos de 10 años de operación. Menos de 20% de las redes de “inversionistas ángeles” tiene más de tres años de experiencia.

Colombia no es ajena a esta situación que puede verse como un reflejo de ser uno de los países más inequitativos del mundo. En nuestro país existe una concentración exagerada de empresas en Bogotá (63%), Medellín (13%) y Cali (12%), mientras las demás ciudades y regiones representan tan sólo el 12% restante. Según la Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo (LAVCA) países como Chile, Brasil, España, México y Taiwán tienen un ambiente más favorable para la inversión



de capital privado y de riesgo que Colombia, aunque las políticas públicas y ambiente de negocios han mejorado en los últimos años. Un estudio de 2010 de FUNDES declara que entre el 70% y 80% de las empresas en Colombia son familiares y que la gran mayoría tiene menos de 50 empleados.

¿Cómo hablar de prosperidad e inclusión sin hablar de descentralización, empresa, capital, familia y emprendimiento? ¿Cómo hacer converger los discursos al respecto en una herramienta estratégica y sistémica de generación de impacto?

Los Negocios Inclusivos son iniciativas económicamente rentables, y ambiental y/o socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos a través de estímulos para participar en toda las fases de la cadena de valor. Los Negocios Inclusivos son un medio de soporte a aquellos que viven en la base de la pirámide, y son una alternativa viable y eficiente como complemento y/o alternativa a la asistencia tradicional de gobiernos y a la filantropía. Los Negocios Inclusivos en América Latina tienen la oportunidad excepcional de brindar a familias de bajo ingreso mejor acceso

a productos y servicios que genuinamente mejoran su calidad de vida y sustento.

Para que un negocio sea exitoso es necesario que exista un mercado y un entorno facilitador, también inclusivo, que le ofrezca condiciones de crecimiento. La experiencia de la Fundación AVINA ha encontrado que la forma más efectiva para promover el crecimiento de Negocios Inclusivos es crear y fortalecer Mercados Inclusivos. Los Mercados Inclusivos son sistemas de negocio donde los sectores empresarial, social y gubernamental convergen para generar valor de triple resultado y un entorno capaz de acelerar su crecimiento.

Los recursos naturales, el potencial agrícola, y las fuerzas emergentes de la región posicionan a América Latina de una manera única para un desarrollo acelerado de Mercados Inclusivos como una de las soluciones para la disminución de la pobreza, la inclusión social y la mitigación y adaptación al cambio climático.

A través de Mercados Inclusivos, se construyen puentes y fortalecen alianzas y redes sociales que mejoran la creación y expansión de negocios con enfoque de triple resultado: financiero, social y ambiental.

Para que un negocio sea exitoso es necesario que exista un mercado y un entorno facilitador, también inclusivo, que le ofrezca condiciones de crecimiento.

Frentes de acción para desarrollo de Mercados Inclusivos

Educación empresarial: para fortalecer las capacidades de los emprendedores de alto potencial y espíritu emprendedor, apoyando organizaciones y redes que identifican y capacitan potenciales emprendedores, fortaleciendo ecosistemas de emprendimiento locales y apoyando emprendedores para aumentar su impacto en la doble y triple resultado.

Inversión de Impacto: Apoyar a los diferentes actores de la cadena de inversión asumiendo diferentes roles de acuerdo a las necesidades del fondo o el vehículo de inversión con servicios como movilización de inversionistas locales e internacionales, disponibilidad de una variedad de fuentes de crédito e inversión, fortalecimiento de redes de “inversionistas ángeles” y promoción de las herramientas más eficientes para evaluar retornos de triple resultado, entre otros.

Desarrollo de Negocios Inclusivos: Fortalecer las capacidades de asistencia y apoyo de entidades aceleradoras de negocios inclusivos e identificar y visibilizar modelos negocio de alto potencial.



Colaboración Intersectorial para Generar Impacto

El concepto de colaboración intersectorial proviene del ejercicio democrático e institucional para la construcción de bienes públicos. Hoy en día se habla de inversión social privada en Colombia. Más allá de los conceptos académicos, lo importante es que en el desarrollo de las iniciativas haya un grupo diverso y representativo de los diferentes sectores de la sociedad que se ven beneficiados o afectados. La experiencia nos ha demostrado que este tipo de colaboración y enfoque en bienes públicos es la forma más efectiva de generar prosperidad e inclusión. Para ilustrar por qué la colaboración intersectorial es fundamental para el desarrollo de Negocios Inclusivos miremos dos casos.

Las economías competitivas prosperan con el emprendimiento y la innovación, y la mayoría de las veces, esto lo hacen las organizaciones más pequeñas.

En Perú, un grupo de 165 empresas en crecimiento de La Libertad y Lambayaquete, vieron incrementados sus ingresos en más de 20% gracias a su articulación en redes consolidadas y a su mayor vinculación comercial con el mercado. La alianza entre Cesvi, AVINA y BID/FOMIN contribuyó a la consolidación de diez redes de productores, a la formación de profesionales para articulación productiva territorial de proyectos, la implementación de

una plataforma virtual que recoge experiencias y casos de negocios inclusivos para mayor aprendizaje y retroalimentación. Sin embargo, una de las variables fundamentales para el avance de estos negocios se dio gracias al compromiso de varios municipios para promocionar y fomentar los negocios inclusivos en la región norte del Perú. Las compras públicas han demostrado en ciudades como Cartagena en Colombia, donde junto con el PNUD la alcaldía ha mejorado los sistemas de compra para beneficiar empresas competitivas con altos índices de impacto social. El aceleramiento de negocios inclusivos se facilita con el compromiso real del Estado para favorecer el crecimiento y desarrollo de negocios que no sólo cumplen con sus criterios de calidad del producto sino en favorecer la inclusión económica y social. Ninguna empresa privada por más grande que sea tiene la capacidad de impacto e incidencia del Estado.

La inversión en primera infancia es la inversión más rentable para la economía y sociedad de un país, nos recordó James Heckman premio Nobel de economía en su reciente visita a Colombia. aeioTü es una empresa social que brinda atención integral (educación, nutrición y cuidado) de calidad para la primera infancia en Colombia. Desde sus inicios aeioTü ha crecido entre un 40% y 50% anual en el número de niños y niñas que atiende y casi el doble en términos de capacidad instalada, lo cual la posiciona como uno de los modelos de negocio inclusivo para la primera infancia de mayor potencial en Colombia. Pero en realidad el crecimiento de esta empresa social se da porque desde su diseño inicial de innovación disruptiva transforma el mercado de servicios y productos para la primera infancia en Colombia aeioTü trabaja cercanamente

con la Comisión Intersectorial de Primera Infancia de la Presidencia de la República, con el Ministerio de Educación, ICBF, Acción Social y la Red Unidos y con empresas del prestigio de Alpina con objetivos tan ambiciosos como erradicar la pobreza extrema en el municipio

Conclusiones y Reflexiones

En primer lugar, necesitamos cambiar el foco, pasar de trabajar con los mismos y con las soluciones fáciles, y concentrarnos en las empresas emergentes. Las empresas que crecen a un ritmo acelerado han demostrado en las últimas décadas que tienen un poder real para ser disruptivas y crear nuevos mercados. Esto es lo que realmente cambia el comportamiento de las empresas: los incentivos externos. Las economías competitivas prosperan con el emprendimiento y la innovación, y la mayoría de las veces, esto lo hacen las organizaciones más pequeñas. Sí, necesitamos los recursos, la investigación y la influencia de las grandes organizaciones a fin de capturar el valor del emprendimiento y la innovación, pero los grandes cambios del mercado son a menudo llevados a cabo por organizaciones emergentes.

En segundo lugar, necesitamos mejorar el entorno empresarial para las pequeñas empresas, las empresas en crecimiento y las empresas sociales. Estas se enfrentan a retos similares en todo el país como el acceso a financiación y a mercados, la regulación y los incentivos adecuados, la falta de mano de obra calificada, los mecanismos ineficaces de apoyo para el crecimiento y temas similares. Necesitamos promover y aumentar las oportu-

de Sopó. Es evidente que aeioTü colabora para ir mucho más allá de crear y operar centros de atención a la primera infancia y que es capaz de adaptarse y desprenderse para colaborar con todos los sectores, lo cual mejora su entorno inmediato y facilita su crecimiento.

tunidades para dinamizar el emprendimiento, aceleradores con incentivos para el éxito, instituciones financieras más flexibles, planes de estudios actualizados en las escuelas de negocios, regulación para empresas híbridas y muchas otras medidas propuestas que requieren de la colaboración de todos los sectores.

Por último, además de los dos anteriores, necesitamos crear incentivos específicos para el desarrollo de negocios inclusivos y negocios verdes: incentivos fiscales, simplificación de procedimientos legales y de procedimientos de reporte, asistencia técnica personalizada, rápida adopción de la tecnología de vanguardia, plataformas de intercambio de conocimiento, visibilidad en los medios masivos de comunicación, líderes de opinión, y más fondos de capital semilla para emprendimientos en etapas tempranas. El Estado no lo puede hacer sólo. No tanto por sus recursos financieros limitados, sino por la falta de capacidades y experiencia en el desarrollo de negocios sociales y ambientales. Solamente con el apoyo del sector social y empresarial es que estos incentivos y regulación serán realmente efectivos y beneficiarán a las personas que lo necesitan para multiplicarlos en prosperidad para todos.

Los Mercados Inclusivos son sistemas de negocio donde los **sectores empresarial, social y gubernamental convergen para generar valor.**





Una alianza para la construcción de patrimonio

Myriam Botero Wickmann
Gerente de Servicios a Colombianos
en el Exterior
Bancolombia

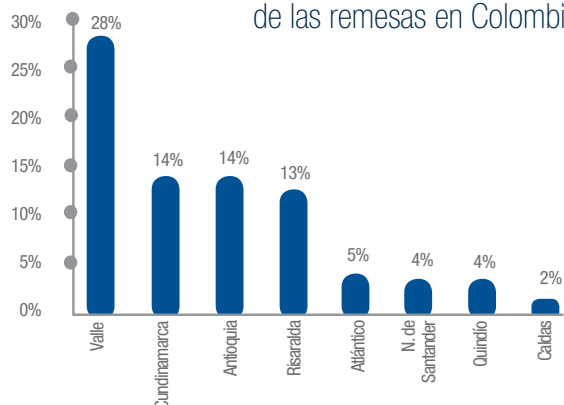
Cuando revisamos las cifras de las remesas familiares que han ingresado a Colombia en la última década, (Ver gráfico 1: Remesas a Colombia 2000-2010) vemos los lugares a donde llegan y constatamos cómo ha sido el desempeño de las mismas en la economía, nos encontramos con un panorama desolador porque este dinero se viene desaprovechando año tras año y sin una alternativa clara para el colombiano que vive en el exterior.

Gráfico 1: Remesas a Colombia 2000 a 2010
(USD\$ Miles de Millones)



Aquel compatriota que partió hace 5, 10 ó 20 años buscando un mejor futuro para él y para los suyos, no tiene claridad en la forma como puede ayudar a su familia e invertir el capital que logra ahorrar. No quiere simplemente que se vuelva una renta que crea dependencia familiar, al punto que ésta prefiere dejar de trabajar porque tiene la seguridad de un ingreso gracias a la remesa. Ese colombiano migrante quisiera volver a su país y verlos mejor de lo que estaban cuando salió de Colombia. (Ver gráfico 2: Ciudades donde llegan las remesas en Colombia).

Gráfico 2: Lugares de destino de las remesas en Colombia



Objetivo de la alianza "Mi casa con remesas"

El BID, durante los últimos 10 años, ha promovido todo tipo de análisis, estudios y foros de expertos para evaluar no solo que el costo de las remesas disminuya y llegue más dinero a los países, sino que se inicie un trabajo ordenado donde este dinero efectivamente se invierta y se vuelva calidad de vida para las familias receptoras. Partiendo de este interés, Comfama acogió esta inquietud y empezó a desarrollar, con otros actores del país, un proyecto que pudiera volver más productivas estas remesas de los colombianos en el exterior. Con el fin de unir esfuerzos para lograr este objetivo, Comfama invitó a participar a algunas Cajas de Compensación de cada una de las regiones donde llegaban estos flujos de dinero y a la cabeza del gremio: ASOCAJAS, convocó al Gobierno Nacional y a Bancolombia, entidad financiera que había iniciado un proyecto de remesas años atrás.

Etapas del proceso

Reunidos los actores empezamos un proceso gradual para nivelar el conocimiento de todos en el tema. Bancolombia pagaba las remesas y por eso conocía su comportamiento. A esto se le adicionaron estudios sistemáticos sobre las personas que recibían remesas, sus sueños, sus expectativas, características demográficas, cercanía a las Cajas y a los bancos, productos de cada uno de estos y como los podíamos ayudar.

Aquí descubrimos dos posiciones:

1. Los que viven afuera y quieren invertir en vivienda, en un vehículo para su familia o para una renta, en acciones bursátiles y bienes para el hogar entre otros; (Ver Gráfico 3: Deseo de inversión de las remesas por parte de los colombianos en el exterior).

Gráfico 3: Deseo de inversión de las remesas por parte de los colombianos en el exterior*

Tipo de inversión	Porcentaje
Finca Raíz	54,3%
Carro	11,5%
Acciones Bursátiles	8%
Electrodomésticos	4,3%
Otros	21,9%
Total	100%

* Las varias caras de la diáspora. Alejandro Gaviria y Carolina Mejía, 2005.



2. Y otra, muy distinta, es lo que realmente ocurre con este dinero que en muchas ocasiones llega a pagar alimentos, servicios públicos, servicios médicos, estudio, vestuario, arriendo y finalmente una vivienda. (Ver gráfico 4: Uso de las remesas).

* Las varias caras de la diáspora. Alejandro Gaviria y Carolina Mejía, 2005.

Gráfico 4: Uso de las remesas*

Usos	Porcentaje
Compra de alimentos	26,0%
Pago de Servicios Públicos	18,7%
Pago de Servicios Médicos	15,8%
Pago de estudios	13,0%
Compra de vestuario	12,6%
Pago de arriendo	9,19%
Pago hipotecas	5,0%
Total	100%

Con el objetivo claro y muchas ideas de por medio, Bancolombia se dio a la tarea de verificar cuales serían las 3 ó 4 ideas que en realidad impactarían mas a este público. Ellos nos lo estaban diciendo a gritos: queremos darle una casa a nuestras familias o tener una inversión en vivienda en Colombia para regresar el día de mañana.

Así nació MI CASA CON REMESAS, un proyecto cuyo objetivo fue ofrecer la posibilidad de financiar vivienda a los colombianos en el exterior, o directamente para la familia que vive en Colombia y con su ingreso, más el giro del exterior, tener un ingreso interesante para adquirir un crédito de vivienda. Pero ¿por qué era difícil hacerlo si en Colombia siempre se han vendido viviendas?

Porque desde el proceso de elegir el inmueble sin verlo, tomar un crédito que posiblemente no se los otorgan por esa cuantía en el exterior porque ningún banco extranjero tomaría una hipoteca de una casa en Colombia, hacer los trámites legales y finalmente tener el inmueble son elementos que muy pocos colombianos en el exterior lograban hacer y que parecían más actos de heroísmo que posibilidades reales de adquirir vivienda.

El reto era desarrollar un proceso simple y fluido para que las remesas que recibían los colombianos fueran tenidas en cuenta como parte del ingreso para tomar un crédito de vivienda; y a los colombianos en el exterior, que enviaban ese dinero, los pudiéramos ayudar a realizar el proceso sin depender tanto de la familia y los apoderados.

Adicionalmente el papel que debía jugar cada uno de los actores del proyecto era clave para que este fuera exitoso.

En este punto se diseñó el producto para atender a estos clientes y se lanzó al mercado con premisas que fuimos entendiendo en la medida que comercializábamos y era una de las grandes enseñanzas del proyecto: cada participante, fuera Caja de Compensación o banco, tenía un lugar y una experticia importante por desarrollar y hacerlo efectivo sería crucial para el resultado que todos esperábamos.

En el caso de Mi Casa Con Remesas, las Cajas de Compensación conocían muy bien al cliente en Colombia y Bancolombia al cliente en el exterior. Aquí hubo una primera especialización. Las Cajas aportaron de una forma importantísima a la remodelación y dotación de las viviendas, mientras que Bancolombia lo hizo para la financiación de créditos hipotecarios.

Bancolombia tiene una capacidad de prestar para vivienda, unos equipos especializados que conocen como hacerlo en Colombia y una red de atención también en el exterior que se puso al servicio de esta alianza.

Comfama demostró su gran talento y experiencia en la dirección de un proyecto como este. Fueron muchos los créditos entregados a la población pero, más que esto, la capacidad de gestionar un proyecto con tantos interlocutores, públicos y privados.

También hay que destacar el papel del BID, actor que apoyó la iniciativa y que marcó una gran diferencia desde lo económico y la experticia para desarrollar este tipo de proyectos.

El reto era desarrollar un proceso simple y fluido para que las **remesas que recibían los colombianos** fueran tenidas en cuenta como parte del ingreso para tomar un crédito de vivienda.

Resultados alcanzados

Es importante resumir los cinco aprendizajes más importantes de MI CASA CON REMESAS así:

- \$115 mil millones desembolsados a diciembre de 2011 a más de 1700 familias que hoy gozan de tener una casa propia y \$50 mil millones adicionales aprobados y en proceso de desembolso para 750 familias más que esperan recibir su casa en los próximos meses.
- Los colombianos en el exterior y sus familias en Colombia no necesitan productos muy especializados o novedosos, lo que más reclaman es ser incluidos en las entidades financieras como Bancolombia, en las Cajas de Compensación y que las políticas públicas y privadas los incluyan.
- Las alianzas como Mi Casa con Remesas son una muestra que unir los esfuerzos públicos y privados vale la pena para beneficiar a un grupo como este y se requiere de un coordinador capaz de llevar a las partes al gran resultado como lo ha hecho Comfama. Además el que cada uno llegue a encontrar sus fortalezas y aprovecharlas es crucial al momento de los resultados.
- El apoyo de la Banca Multilateral (BID) es un sello de confianza ante una innovación como la que se pretendía que ofreció recursos importantes para desarrollarla y credibilidad al momento de ejecutarla.

Hoy recibir remesas del exterior cuenta al momento de solicitar un crédito en Bancolombia y ayuda para que las familias colombianas puedan tener un crédito o un monto de crédito mayor, cuando antes no podían tenerlo.





Las alianzas como estrategias para la creación de valor público: El caso Comfama en el proyecto Villa Suramericana

Departamento de Investigación y Pensamiento Social
Comfama

La noción de alianza está asociada a la vinculación de entidades públicas y privadas en procura de lograr unos objetivos comunes. Al respecto, Comfama desde su creación ha estado cimentada en las alianzas entre empresarios y trabajadores, cuando en 1954 se suscribió un pacto social encaminado a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, a través de la experiencia privada.

En la revisión de la teoría sobre alianzas, se encuentra que la motivación para su realización radica en la incapacidad de un solo actor en la resolución de un problema social, sumado a la escasez de recursos por parte del sector público y la demanda creciente por obras sociales de manera eficiente. Las ventajas que presentan las alianzas quedan consignadas en el fortalecimiento del tejido social con la construcción de relaciones sólidas y confiables, mayor disponibilidad de recursos para las obras de intervención, un significativo aumento de la apropiación social mediante la sostenibilidad de iniciativas, el aprendizaje social y el institucional con la comprensión de la diversidad del trabajo desde cada una de las entidades participantes (Fundación Corona, 2004: 6).

Con motivo de los beneficios sociales que ofrecen las alianzas, las innovaciones sociales realizadas por Comfama han permitido mostrar acciones en términos de equidad para las poblaciones con menos acceso a bienes y servicios sociales, mediante el compromiso del sector empresarial con la sociedad. Esta posición de Comfama de fortalecer estos procesos, es el reflejo de un modelo participativo con los diferentes actores de la sociedad.

En este orden de ideas es claro que la base para la construcción de cualquier relacionamiento está fundamentado en la confianza, valor afianzado a través del mutuo conocimiento y apreciación de las fortalezas entre las entidades. Apoyándose en este activo de rela-



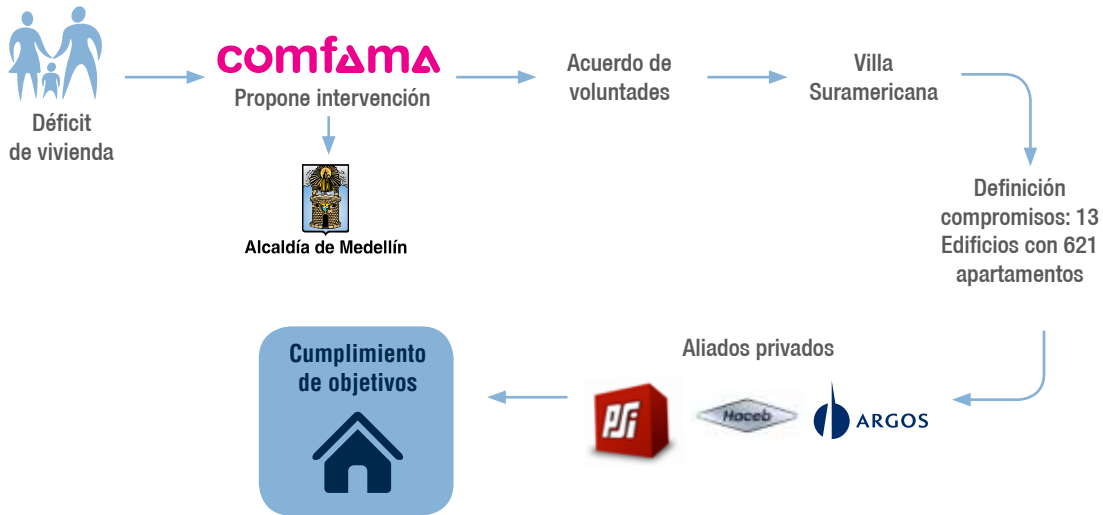
cionamiento institucional, Comfama ha asumido el liderazgo para trabajar en equipo con aliados naturales en torno a varias iniciativas de inclusión en la región.

Dentro de las alianzas promovidas por la Caja se circunscriben otros valores no menos importantes, citados por la Fundación Corona (2004:9) como el respeto a la diferencia; la inclusión sin importar la proporción de recursos aportados; la transparencia en el manejo de recursos e información y la responsabilidad compartida como eje convocante para la participación en una alianza, que implica el cumplimiento de unas tareas asignadas.

Dentro de los compromisos sociales de Comfama, han surgido programas con altos impacto social como se ilustra en los casos de Villa Suramericana, Sura y los microseguros y Argos y Construyá, entre otros. Intervenciones dirigidas a buscar el bienestar de la población multiplicando accesos en materia de vivienda, salud, educación, desarrollo para la equidad y desarrollo empresarial. Aquí destacamos brevemente el caso de Villa Suramericana.

Villa Suramericana

Con el propósito de reducir el indicador de déficit cuantitativo de vivienda en Medellín cercano a 48.078 unidades, se han impulsado proyectos habitacionales a gran escala como Villa Suramericana, denominado así con motivo de la realización de los IX Juegos Suramericanos en Medellín. Esta iniciativa parte de la unión de voluntades de dos líderes de la ciudad, la directora de Comfama María Inés Restrepo de Arango y el Alcalde de Medellín Alonso Salazar Jaramillo, quienes en una reunión informal se propusieron el reto de iniciar esta obra.





Las ventajas que presentan las alianzas quedan consignadas en el **fortalecimiento del tejido social con la construcción de relaciones sólidas y confiables**, mayor disponibilidad de recursos para las obras de intervención, un significativo aumento de la aprobación social mediante la sostenibilidad de iniciativas, el aprendizaje social y el institucional.

Sin duda, el plazo de entrega de dicha obra fue uno de los primeros retos, dado que la inauguración de los Juegos era el 19 de marzo de 2010 y la remoción de tierras se inició el 4 de abril de 2009. Sin dejar de lado, que la obra comprendía la entrega de 13 edificios con 621 apartamentos.

Las innovaciones sociales aplicadas en esta obra contemplaban técnicas de construcción masiva a corto plazo. Igualmente, las viviendas contarían con entornos paisajísticos y urbanísticos que generalmente no se aplicaban a este tipo de construcciones como jardines y árboles, en una zona proyectada para impulsar la construcción.

La intervención social fue orientada bajo los principios de corresponsabilidad social, transparencia e inclusión. Los mecanismos de seguimiento y evaluación se presentaron desde el Comité de los Juegos con sus visitas para revisar el avance de las obras. Una vez pasaron los Juegos Suramericanos se entregaron las viviendas a 621 familias que devengarán menos de 4 salarios mínimos, de ellas 169 con subsidio de Comfama, en un área con conectividad y acceso a diferentes medios de transporte como Metrocable.

Así, los compromisos que implican las alianzas van desde la voluntad de desarrollar

proyectos y de invertir hasta generar impacto social. De tal manera, el proyecto formulado por Comfama para el municipio contemplaba desembolsos de la Alcaldía de Medellín, a través de la Empresa de Desarrollo Urbano (EDU), el Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín (ISVIMED) y del Instituto de Deporte y Recreación de Medellín, INDER.

La identificación de socios para la alianza fue emergiendo a medida que se buscaban las fortalezas de las instituciones requeridas para dicha intervención, que por motivo de relacionamientos anteriores se reconocía la calidad del compromiso y la responsabilidad para asumir retos. Para tal fin, cada uno de los interesados desde su ejercicio aportaba recursos o servicios complementarios para el cumplimiento de la tarea convocada.

De esta forma, participaron actores como Proyectos y Servicios de Ingeniería (PSI Edicreto), empresa encargada del proceso de construcción y diseño a gran escala, y que implementó un proceso de construcción que en un lapso de una hora se construye una unidad de un área entre 44,6 a 53,6 m². El aporte del cemento social se realizó a través de Argos. En este proceso se realizaron diseños especiales con el fin de reducir costos a las viviendas de las familias con menores recursos.

La participación de Argos en este proyecto, motivó a forjar con Comfama otra alianza denominada Construyá, con el objeto de ofrecer compra de materiales para el mejoramiento de vivienda a familias de los estratos socioeconómicos 1,2 y 3 por intermedio de más de 930 proveedores afiliados a la cementera, pertenecientes a la Red de Centros de Materiales y Ferreterías. En este sentido, se ha abierto un nuevo canal de negocio y de beneficio a la comunidad que incluye soluciones integrales con créditos y subsidios desembolsados por la Caja.

Otra de las empresas aliadas fue Haceb, con la prestación del suministro de calentadores bajo la modalidad de donación para los deportistas que ocuparían la Villa durante los Suramericanos. Después de los Juegos, se suscribió un acuerdo entre Comfama y Haceb para el suministro de electrodomésticos a las familias que ocuparían los recintos mediante el subsidio o crédito.

El aprendizaje de esta alianza permitió la consolidación de funciones y la proyección del know-how de cada institución, con aportes individuales en un proyecto de gran magnitud. Aquí se refleja la potencialidad de estas asociaciones y la generación de valor público con innovaciones sociales que se introdujeron en este diseño de vivienda.

Con el caso Villa Suramericana, Comfama tuvo oportunidad de poner su capacidad de convocatoria y articulación de sector público y privado, al servicio de la construcción de patrimonio para centenares de familias antioqueñas.

El aprendizaje de esta alianza permitió la **consolidación de funciones y la proyección del know how** de cada institución, con aportes individuales en un proyecto de gran magnitud.

Fuente:

Fundación Corona (2004). Evaluación del Programa Nacional de Alianzas entre el sector público, privado y las organizaciones ciudadanas en Colombia. Disponible en: Comfama (2010). Alianzas público-privadas para la construcción de valor público.





Alianzas público - privadas: acción en épocas de crisis

El Caso Chile

Departamento de Investigación y Pensamiento Social
Comfama

Las alianzas público-privadas en Chile se han destacado por su solidez, como señala el reporte de 2010 de la Unidad de Inteligencia de *The Economist*, denominado “Evaluando el entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe”, con una puntuación de 79,3 puntos sobre 100, por encima de otros países de la región.

La obtención de este resultado se presenta por la reunión de una amalgama de componentes ponderados en el índice general como buenas condiciones normativas, institucionales y de inversión, y reformas legales que facilitan los procesos de asociación entre diferentes actores.

Un desafío para demostrar la robustez de estas condiciones se presentó con el terremoto ocurrido el 27 de febrero de 2010 con 7,6 en la escala de Richter, que movilizó a la sociedad chilena, tanto al sector público como privado. En esta coyuntura se crea el Plan de Reconstrucción Nacional: Chile Unido Reconstruye Mejor.

El plan fue elaborado bajo 3 líneas de acción con el objetivo de realizar una intervención integral en las zonas destruidas después del desastre natural con el trabajo comprometido de las localidades. Las líneas consideradas están centradas en la reconstrucción con: 1) Programa de Reconstrucción de Vivienda, 2) Programa de atención a Aldeas, Condominios Sociales y Campamentos y 3) Programa de Reconstrucción Territorial, Urbana y Patrimonial.

Anterior a los planes de reconstrucción se ejecutaron dos etapas, la primera se enfocó en la asistencia inmediata de la población afectada. La eficiencia de estas ayudas se ilustra en la entrega de 25.000 viviendas de emergencia en cuatro meses. El plan de emergencia tuvo una duración de 33 días, consistente en el rescate, sepultura y restablecimiento del orden público, reintegro del suministro de agua y energía, aseguramiento de alimentos, remoción de escombros y entrega de tiendas de campaña.

En la segunda etapa se consideraba la emergencia invernal a través del otorgamiento de techo, el aseguramiento de salud mediante hospitales de campaña que incluía compra de camas al sector privado, la asistencia escolar, creación de 60.000 empleos de reconstrucción y reparación de carreteras y puentes, con el fin de recuperar la conectividad y la limpieza de las ciudades.

La realización de estas actividades requería del sustento estadístico para calcular los efectos económicos y sociales de la catástrofe. Había un caos en la información, y para contrarrestarlo se contrataron expertos en catastro del Banco Mundial. Luego expertos del país calcularon la reconstrucción de acuerdo a los daños. De esta forma, se realiza una modelación de daños basada

Esta experiencia ha servido para la reflexión académica, dado que las crisis presentan oportunidades para fortalecer alianzas o mostrar su eficiencia, y no solo para mirar formas de financiamiento. De esta manera, se concluye que “entre los desafíos están: **apoyar el llamado tercer sector o sociedad civil con legislación e instituciones sólidas, aumentar la comprensión de los distintos actores entre sí, valorando sus propias características y potencialidades; y fomentar el trabajo conjunto, aprovechando las sinergias**”.

en la intensidad del sismo, antecedentes históricos y datos levantados. Ahora bien, en la primera línea del Plan de Reconstrucción de Vivienda se considera la construcción en sitio propio, la participación ciudadana, la posibilidad de elegir el tipo de vivienda de acuerdo con los prototipos de solución presentados a los damnificados y la focalización de los recursos. Dentro de los beneficios que traía este tipo de proyectos era evitar la expansión urbana. Además se contaba con subsidios y excepciones como la construcción en nuevos terrenos, a viviendas en zonas rurales, entre otros.

La segunda línea, Programa de atención a Aldeas, Condominios Sociales y Campamentos, está enfocada a este tipo de edificaciones dirigidas a las poblaciones vulnerables. Después del siniestro se consideran tres acciones: reconstrucción de las zonas afectadas y asesoría psicosocial a los afectados; reparación que incluye inmuebles y espacio común entre viviendas y, entrega definitiva del título de la vivienda.





La reconstrucción conllevó a la creación de tres planes para mitigar los efectos de la catástrofe, configurándose la tercera línea. La implementación es llevada a cabo por un Comité de ministros de infraestructura, ciudad y territorio, para la modificación de los instrumentos de algunos Planes Reguladores (PR), Planes de Regeneración Urbana (PRU) y Planes de Reconstrucción Sustentable Grandes Centros Urbanos de 10 ó más centros urbanos ó PRES.

A manera de ilustración, los alcances de los PRES están basados en la cooperación y el trabajo conjunto entre entes locales y empresas a través de alianzas público-privadas. Entre ellas se cita el acuerdo firmado Municipalidad de Constitución, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, la Universidad de Talca, Fundación Chile y la empresa Arauco S.A, con aporte de esta última de los estudios de arquitectura y urbanismo y en otros casos con inversión económica. En la definición de las obras prioritarias por parte de la comunidad se encuentran: la construcción de un parque fluvial para disminuir el impacto de las olas en caso de un tsunami, un cuartel de bomberos, una terminal de buses, un nuevo teatro municipal, dos escuelas, entre otras¹.

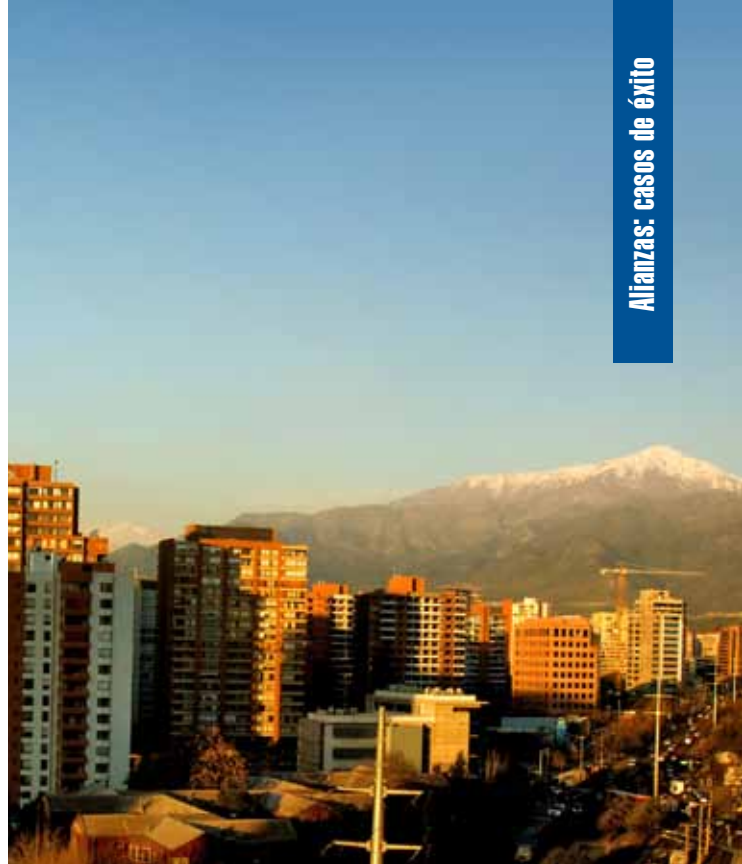
A propósito de otras alianzas, se encuentra el caso de los pescadores artesanales quienes se vieron afectados en su actividad por el siniestro. Para recuperar a esta población con sus embarcaciones se hizo financiamiento gratuito por parte de dos empresas mineras con la dotación del 50% de los botes, motores, entre otros, que requieran servicios de reparación; un aporte público del 25% para embarcaciones 12 metros de longitud, aporte cubierto con reasignaciones del Fondo para la Pesca Artesanal y, para el 25% restante, cada pescador se postulará a un crédito bancario, que será garantizado por un fondo aprobado².

Esta experiencia ha servido para la reflexión académica, dado que las crisis presentan oportunidades para fortalecer alianzas o mostrar su eficiencia y no solo para mirar formas de financiamiento. De esta manera, se concluye que “entre los desafíos están apoyar el llamado tercer sector o sociedad civil con legislación e instituciones sólidas; aumentar la comprensión de los distintos actores entre sí, valorando sus propias características y potencialidades; y fomentar el trabajo conjunto, aprovechando las sinergias”³.

1 Ver en <http://www.presconstitucion.cl/>. Consultado el 20 de enero

2 Ver en <http://www.radiobiobio.cl/2010/04/16/gobierno-anuncia-alianza-publico-privada-para-reactivar-pesca-artesanal-tras-el-terremoto/>. Consultado el 20 de enero de 2011.

3 Ver en <http://noticias.universia.cl/vida-universitaria/noticia/2010/11/18/687569/examinan-alianzas-publico-privadas-luz-terremoto.html>. Consultado el 20 de enero de 2011.



Fuente:
Ministerio de Vivienda y
Urbanismo (2010). Plan de
Reconstrucción Nacional: Chile
Unido Reconstruye Mejor.
Disponible en: [http://www.minvu.cl/
opensite_20101001180448.aspx](http://www.minvu.cl/opensite_20101001180448.aspx)

Alianzas,
colaboraciones
y redes

Lecciones de Nueva York a Colombia¹

Departamento de Investigación y Pensamiento Social
Comfama

La primera pregunta que surge frente a las alianzas público privadas (APP) es ¿por qué buscamos asociarnos con otras organizaciones? Como resultado, surgen múltiples respuestas tales como producir más dinero, resolver problemas, hacer más con menos, acceder a nuevas habilidades y nuevos proveedores, globalizar rápidamente, suscribir a nuevos clientes y proveer nuevos servicios.

Entre el cúmulo de ventajas que ofrecen las alianzas, estas se pueden clasificar en seis tipos: en primer lugar se encuentra la financiación conjunta de un activo, luego el joint venture de un producto para su comercialización por parte de otra empresa, como se presenta en McDonalds con la Cajita Feliz en la que se promociona una película. En tercer lugar están las habilidades de la cadena de valor complementario como el caso de Dell y Microsoft. En cuarto lugar está el contrato por servicios honorarios sin fines de lucro, que ofrece capacitación laboral a los beneficiarios de asistencia pública. El quinto caso corresponde a un grupo de trabajo como plan de respuesta ante una emergencia multisectorial y, finalmente el sexto corresponde al establecimiento de una asociación profesional con códigos de ética y prácticas estándar.

¹ “El presente artículo es una reseña realizada a partir de la conferencia de William Eimicke, en el marco del curso de Gerencia Social realizado en la Universidad de Columbia, el 13 de octubre de 2010”.

Los factores claves para el éxito de las APP radican fundamentalmente en la información compartida con el socio, la integración del socio a través del establecimiento de Procedimiento Operativo Estándar (POE), para trabajar conjuntamente sin problemas, la institucionalización de la alianza, la integridad del aliado con un trato respetuoso y la interdependencia de los socios. La excelencia particular no tiene por qué cubrir la debilidad del otro y es importante definir conjuntamente el rumbo entre los aliados que realizan inversiones tangibles.

Con fundamento en estos antecedentes se ejemplifica el estado de las Alianzas Público-privadas en Colombia con tres casos: Aguacar en Cartagena, TransMilenio en Bogotá y Comfama en Antioquia. En el caso de Aguacar se parte de la asociación entre el Departamento y una empresa española, para reparar y operar el sistema de aguas residuales en Cartagena; así, la operación del sistema ha sido más eficiente y existe una mejor recaudación de tarifas, de tal manera que la ciudad con esta alianza conserva 50% de la propiedad y su socio ostenta una concesión de 26 años. El segundo caso, Transmilenio, cuenta con la inversión en la infraestructura por parte del sector público, y de los buses articulados, tickets, validación del sistema y la operación de los buses por el sector privado.

En el tercer caso se encuentra Comfama y los servicios sociales en educación que presta en alianza con otros socios como entidades de Formación Superior y la Alcaldía de Medellín, para los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano con sus componentes académicos y técnico laborales por competencias y, la operación de cuatro de los cinco parques bibliotecas de la ciudad: León de Greiff en La Ladera, Tomás Carrasquilla en La Quintana, España en Santo Domingo Savio y Presbítero José Luis Arroyave en San Javier.

En esta misma línea, en Brasil, las alianzas exitosas se presentan en el Sistema Nacional de Innovación con el trabajo conjunto entre universidades y empresas a través de los parques tecnológicos, diferenciado por estados, con resultados favorables para la industria y la generación de empleo.

En materia de experiencias en alianzas público privadas en la ciudad de Nueva York



La excelencia particular no tiene por qué cubrir la debilidad del otro; es importante definir conjuntamente **el rumbo entre los aliados que realizan inversiones tangibles.**

para el beneficio público, cabe mencionar dos ejemplos exitosos: Las sociedades de parques y viviendas. Antes de esta alianza algunos lotes de la ciudad se encontraban en estado de deterioro, eran lugares peligrosos, y la alcaldía era incapaz de administrarlos. Es así como se funda una Asociación entre la Alcaldía, los ciudadanos y algunas empresas con el compromiso de administrar la gestión integral de los parques y aportar dinero para su cuidado y rehabilitación. Actualmente los parques de Nueva York son un destino vital del turismo de la ciudad.

El otro caso en Nueva York es la sociedad de viviendas como solución alternativa a la evasión en el pago de impuestos. El gobierno de la ciudad inició la estrategia de embargo de los bienes, por no pago o por retraso en el pago de los caseros con el fin de que se pusieran al día. Como resultado, la ciudad se que-



dó con 150.000 viviendas de personas pobres. A partir de esta problemática se crearon grupos de administración barrial, que se encargaron de la administración de estos bienes durante 1 año, con la condición de que no podían venderlos a precios comerciales durante 10 años. Esta alianza comunitaria mejoró la calidad del entorno de estos barrios, facilitó mecanismos de pago y dio acceso progresivo de vivienda a muchas familias.

El éxito de las alianzas citadas se ha basado en varias razones, entre las que se destacan los

fondos de apalancamiento, el apoyo político, la responsabilidad compartida, la participación de la ciudadanía, la generación de sinergias y el ahorro del dinero de erario público.

La presencia del sector privado en estas alianzas, implica un aporte a la eficiencia en la labor del sector público, más no una privatización de lo público. Esta aclaración es conveniente, por cuanto los servicios públicos cumplen una función social, y su desvinculación del quehacer del Estado afectaría la eco-



nomía, el empleo, la distribución del ingreso, la oferta de bienes y servicios, con consecuencias negativas superiores a los beneficios de la transacción individual.

En la búsqueda de soluciones a los problemas sociales afrontados por el sector público, se encuentra que no es posible resolver los problemas complejos de una sociedad mediante soluciones verticales emanadas desde un ente burocrático. Lo conveniente es generar modelos o instrumentos de participación de diversos actores sociales que permitan el mejoramiento de la prestación de los servicios, entendiendo la importancia del gobierno como generador de valor público.

La consolidación de las alianzas público - privadas presenta ventajas frente a otros modelos de asociación por cuanto implica relaciones más profundas, ya que del tiempo que toma construirlas hace menos probable su precipitada desintegración y el flujo de trabajo se torna más sincronizado. Así mismo, los resultados económicos y sociales son compartidos, y solo la parte de costos y beneficios requiere negociación.

Sin embargo, en algunos casos la generación de alianzas sin fines de lucro trae dificultades para coordinar múltiples proveedores y facilitar la consecución de un objetivo único. Lo cual exige mayor coordinación y claridad de intereses desde la gestación. Además, los resultados se presentan en el largo plazo y esto hace más compleja la decisión de empresas comerciales de ser partícipes de estas iniciativas.

Finalmente, el aprendizaje de las alianzas se encuentra en el aprovechamiento y apalancamiento de los recursos en programas o proyectos con impacto social, del que se benefician cada uno de los socios con la participación equitativa en los resultados. Impacto que como premisa redundante en el bienestar de la población implicada y de cada uno de los aliados.



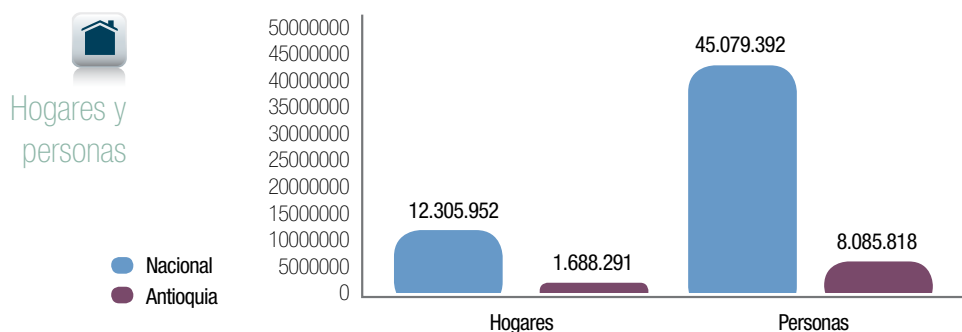
Alertas Tempranas críticas

Departamento de Investigación y Pensamiento Social
Comfama

Encuesta de Calidad de Vida - ECV

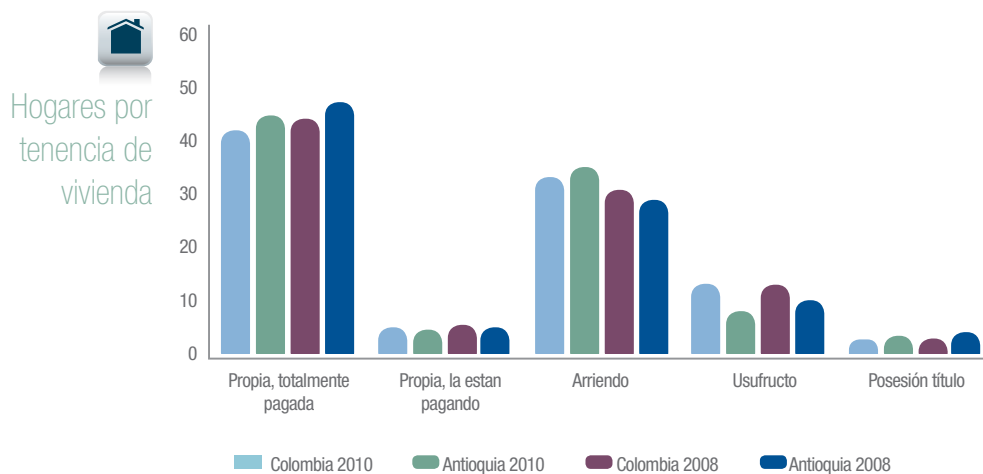
La Encuesta de Calidad de Vida (ECV) mide las condiciones de vida de los colombianos a través de variables como: tipo de vivienda y características físicas (material de paredes y pisos), acceso a servicios públicos, privados o comunales, y características demográficas como: sexo, edad, parentesco, estado civil, salud, cuidado de niños y niñas menores de 5 años; fuerza de trabajo, tenencia y financiación de la vivienda y condiciones de vida del hogar. A continuación se presentan los resultados más relevantes en vivienda y acceso a servicios públicos:

El promedio de personas por hogar en el 2010 fue de 3,7, resultado que iguala a 2008. En tanto, en Antioquia el promedio oscilaba en 3,6, cifra inferior a 2008 con 3,7.



Fuente: Departamento Nacional de Estadística, DANE

La tenencia de vivienda en Colombia manifiesta una tendencia decreciente con respecto a 2008, en particular en las viviendas propias totalmente pagadas de 1,7 puntos porcentuales y en las propias de quienes las están pagando de 0,8 puntos. Caso contrario a la modalidad de arriendo con un incremento de 2,7 en comparación a 2008. De modo similar, en Antioquia se mantiene esta trayectoria, con énfasis en el aumento del arrendamiento de 6,3 puntos porcentuales.

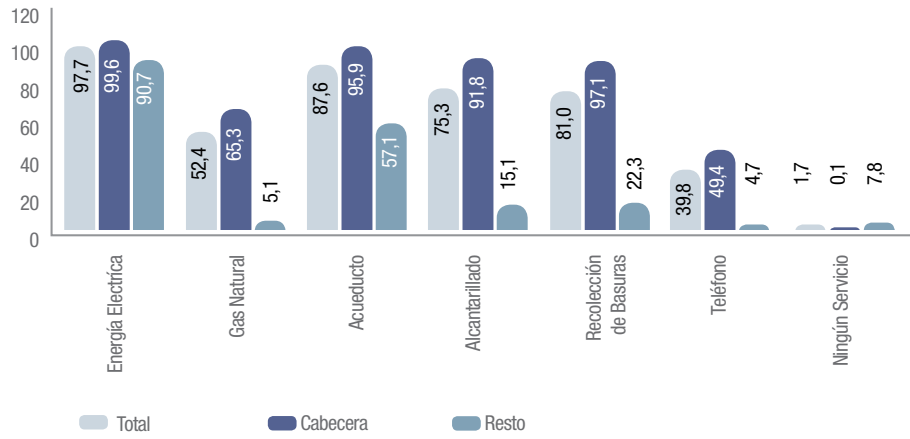


Fuente: Departamento Nacional de Estadística, DANE

En el acceso a los servicios público domiciliarios se observa un incremento en la cobertura, en especial el gas natural conectado a red pública ascendiendo en 5 puntos porcentuales. Un tema para la reflexión se localiza aún en las disparidades entre áreas rurales y cabeceras, sobretodo en acueducto, alcantarillado y recolección de basuras, servicios fundamentales para garantizar la salud pública.



Distribución porcentual por acceso a servicios públicos en Colombia
(Cabecera y resto)

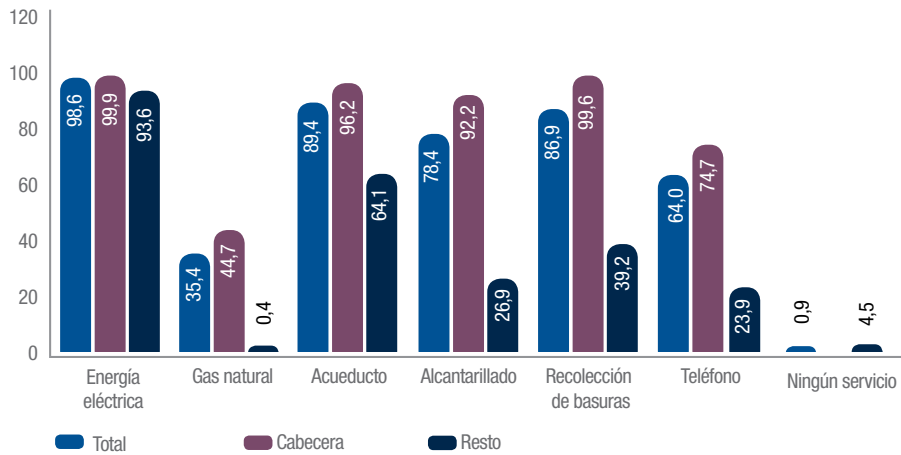


Fuente: Departamento Nacional de Estadística, DANE

El acceso a servicios públicos en Antioquia evidencia una alta cobertura en energía eléctrica, acueducto y recolección de basuras. En el comparativo del promedio nacional, Antioquia ostenta una mayor cobertura en cada uno de los servicios, a excepción de gas natural conectado a red pública, debido a la cobertura en el área por fuera de la cabecera de 0,4%.



Distribución porcentual por acceso a servicios públicos en Antioquia según área
(Cabecera y resto)

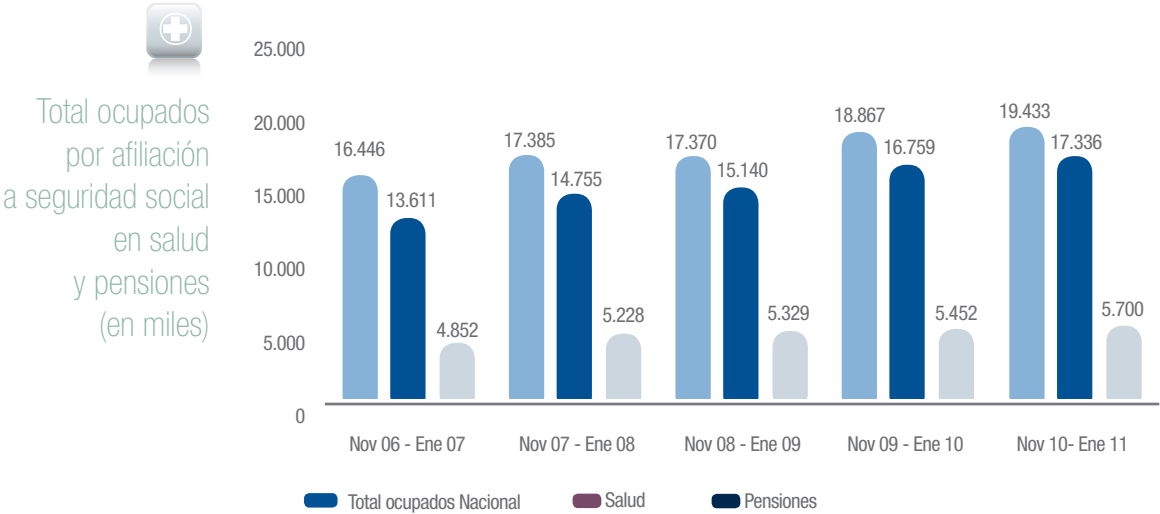


Fuente: Departamento Nacional de Estadística, DANE



Gran Encuesta Integrada de Hogares y Seguridad Social

La informalidad laboral es un tema preocupante no sólo al desproverer a los trabajadores de bienes y servicios sociales, sino al delegar una problemática a largo plazo para el país, ante la imposibilidad de una parte de la población de acceder a pensión en su vejez. De acuerdo a cifras de Dane en el trimestre móvil noviembre –enero de 2011, de un total de 19.432.963 ocupados, el 89% está afiliado a la seguridad social en sus diferentes modalidades de régimen, pero únicamente el 29% está contribuyendo a pensiones.



Fuente: Departamento Nacional de Estadística, DANE

Dentro de los contrastes del territorio se encuentra que de los 4'301,374 de ocupados en áreas por fuera de la cabecera, el 87,8% de las personas tienen salud, aunque el 72,5% pertenecen al régimen subsidiado y el 8,4% cotiza pensión.

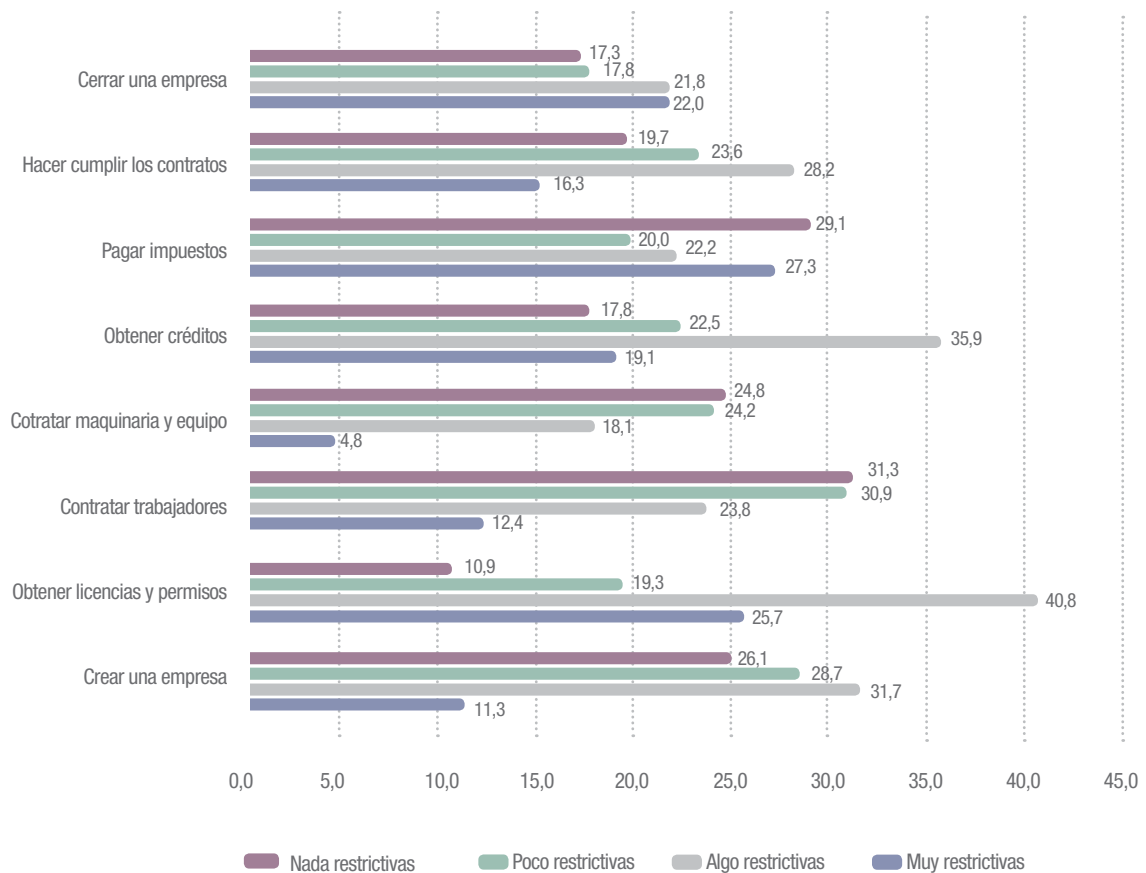


Encuesta de calidad de la gestión estatal para el desarrollo empresarial -ECDE-

La encuesta de calidad de la gestión estatal para el desarrollo empresarial indaga la percepción de los directivos de empresas sobre aspectos relacionados con la integridad del Estado y de algunas autoridades públicas en Colombia, el respeto de los derechos de propiedad y la libertad de celebración de contratos, la calidad de las regulaciones en distintos ámbitos y cómo las instituciones que determinan el entorno macroeconómico garantizan estabilidad para el desarrollo de la actividad empresarial. A continuación se extraen las percepciones acerca de las restricciones a la actividad empresarial:

La variable considerada muy restrictiva de la actividad empresarial es cerrar una empresa con el 22%. Caso contrario a las variables: contratar trabajadores y maquinaria y equipos, atendidas por los empresarios como nada restrictivas con 31,3% y 24,8%, correspondientemente. Otras variables como crear una empresa, obtener licencias y permisos y hacer cumplir contratos son contempladas algo restrictivas con 31,7%, 40,8% y 28,2%. A pesar que tanto las pequeñas como las grandes empresas presentan tendencias similares en su percepción, los microempresarios indican que la variable contratar trabajadores es poco restrictiva con 32,5%.

Percepción frente a las restricciones a la actividad empresarial



Fuente: Departamento Nacional de Estadística, DANE.



Estudios académicos

En el estudio realizado por López (2010) “Mercado Laboral, informalidad e implicaciones de las propuestas del gobierno”, se concluye que la solución a la formalización de las microempresas no está encaminada en la eliminación de los parafiscales, a causa de que las empresas hasta 5 empleados no pagan el salario mínimo en su mayoría (39% de los asalariados con pago del 59% del salario mínimo). En caso de exigirles pagar sus obligaciones legales, sus costos aumentarían un 37%. Las alternativas de formalización al empleo informal requieren de medidas de largo plazo para la generación de empleo asalariado.

Tipo por escala personal	TOTAL EXIST	SIN SAL CONTRIB	CON SAL SUBS	SIN COTIZ PENS	NO AFIL CAJAS	MENOS 0.95 SMD	COSTO FORMALIZ (% Costo laboral)
NO ASALAR	7783	6069	3492	6997	7545	4053	
Sin edsup	6491	5434	3328	6092	6361	3753	
Con edsup	1292	636	164	905	1184	300	
ASALA PRIVAD	5673	1761	946	2080	2517	856	9,5%
Hasta 5	1523	1106	635	1248	1319	588	37,3%
6 a 10	586	270	141	329	377	101	16,8%
11 a 19	393	122	59	150	185	43	10,0%
20 a 30	383	77	38	104	151	30	7,2%
31 a 50	324	45	21	57	90	18	4,8%
51 a 100	362	33	16	46	81	16	3,4%
101 y más	2103	108	36	146	315	60	2,1%
% Hasta 5	27%	63%	67%	60%	52%	69%	
% Hasta 10	37%	78%	82%	76%	67%	81%	
ASALA GOB	777	36	15	53	195	21	
TOTAL	14236	9783	6367	9133	10261	4932	

Fuente: López, Hugo (2010). Banco de la República-Medellín. Presentación: “Mercado Laboral, informalidad e implicaciones de las propuestas del gobierno”

Fuente:
López, Hugo (2010). Mercado Laboral, informalidad e implicaciones de las propuestas del gobierno. En:
<ftp://www.fedesarrollo.org.co/pub/debates/cs/2010/octubre/hlopez.pdf>
www.dane.gov.co



La formalización
empresarial como frente
contra la informalidad laboral:

Una estrategia por construir

Departamento de Investigación y Pensamiento Social
Comfama

Las problemáticas desatadas a partir de la informalidad empresarial y, por ende, la informalidad laboral conllevan a un problema social: la exclusión. Como consecuencia del subregistro no se permite visualizar los requerimientos de las unidades productivas y menos las necesidades del trabajador, quien se encuentra apartado de su derecho a la protección social. En este orden, se obtiene según De Laiglesia (2009): “la ruptura del contrato social entre los ciudadanos y el Estado”.



Con motivo de las altas tasas de informalidad empresarial en América Latina se han implementado una serie de iniciativas encaminadas a formalizar las Mipymes, es el caso de los planes para incrementar la productividad, la reducción de costos de la formalidad con tributos y registros y, las estrategias de recaudación de tributos (Chacaltana, 2009:7). No obstante, el énfasis en los costos en la mayoría de países de la región requiere de un análisis cuidadoso sobre su ejecución y resultados en el largo plazo.

Las empresas en situación de informalidad recurren a esta práctica, como estrategia de supervivencia (De Laiglesia, 2009). Por tanto, las acciones encaminadas a erradicar la informalidad por fuera de las reglas legales de los formales, es un punto de reflexión para generar otros mecanismos que incrementen la productividad en las empresas, permitiéndoles acceder a la formalidad sin tener que cerrar la empresa o habitar en la línea límite entre formalidad e informalidad.

La incorporación de mecanismos, como los regímenes simplificados, aminora fragmentariamente la informalidad con resultados favorables en el corto plazo, aunque en el largo plazo se comienzan a apreciar elusiones y evasiones al sistema. A continuación se ejemplifica el caso del Sistema Integrado de Pago de Impuestos y Contribuyentes de las Microempresas y Empresas de Pequeño Porte (SIMPLES) en Brasil y la experiencia de Guatemala, El Salvador y Honduras.

El SIMPES en Brasil

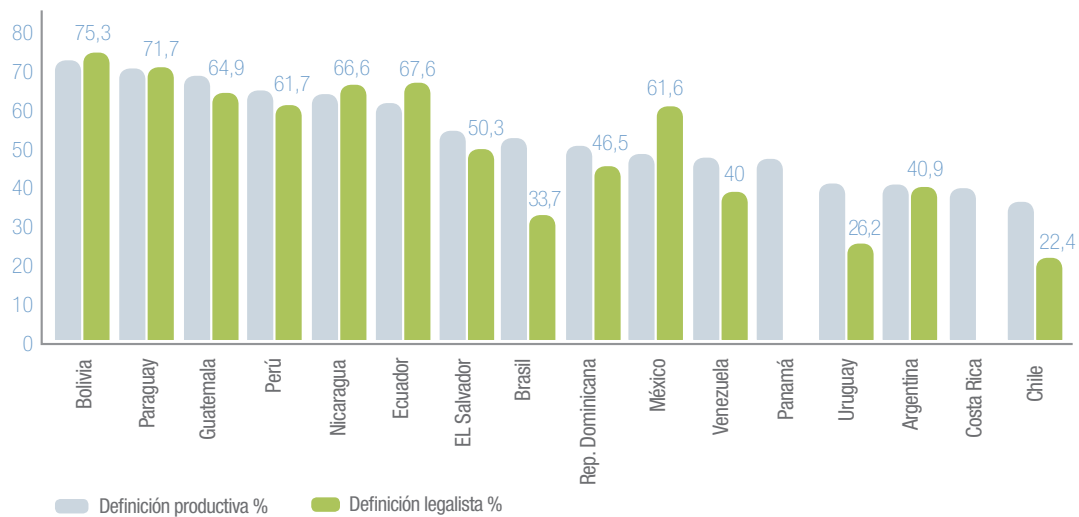
La implementación de regímenes tributarios para las PYMES es recurrente en los países latinoamericanos, como resultado de la alta tasa de informalidad empresarial. En sí, la importancia de formalizar es evitar que sigan ocultos ante la ley, tanto para la economía como para sus empleados. La ilustración del caso Brasil, requiere conocer con antelación que su sistema político federal, puede llevar a que la implementación del sistema difiera en sus resultados, debido a que cada estado es autónomo sobre la regulación de los impuestos, lo cual genera desarticulaciones con las medidas tributarias nacionales.

De acuerdo a las cifras presentadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los efectos de la formalización empresarial han conducido a la disminución de la informalidad laboral, con resultados destacados en Brasil y México.

Con motivo de las desigualdades generadas a través del círculo vicioso al que conduce la informalidad, se hace prioritario tomar **medidas para formalizar.**



Informalidad laboral América Latina



Fuente: OCDE

En la informalidad definida desde la productividad se encuentra la mejoría notable de estos países a diferencia de la tendencia creciente en la región. En el periodo que abarca 1990 a 1994 este indicador en el promedio de América Latina se encontraba en 52,2% y en particular en Brasil en 60%, de 1994 a 1999 en la región se aumentó hasta 54% y en Brasil permanecía en 60%, para 2000 a 2007 creció nuevamente en el promedio regional al 57%, caso contrario en Brasil con 51,1%.



Con motivo de las altas tasas de informalidad empresarial en América Latina se ha implementado una serie de iniciativas encaminadas a **formalizar las Mipymes, es el caso de los planes para incrementar la productividad, la reducción de costos de la formalidad con tributos y registros y, las estrategias de la recaudación de tributos.**

La aplicación del SIMPLES en Brasil, consiste en un pago mensual de acuerdo a los ingresos acumulados obtenidos, por ejemplo para los particulares se asigna a los ingresos superiores al equivalente de US\$1'029.380. Dentro del tributo SIMPLES se incluyen: un aporte a la seguridad social, en este se recogen varios pagos como el Impuesto sobre la Renta de las Personas Jurídicas (IRPJ), la Contribución para los Programas de Integración Social y la Contribución para el Financiamiento de la Seguridad Social (PIS/COFINS), la Contribución Social sobre el Beneficio Neto (CSLL), el Impuesto sobre Productos Industrializados (IPI) y la Contribución para la Seguridad Social (BID, 2009: 8, 13). Esta simplificación coadyuva en el componente social como subsidio de promoción del empleo.

La preocupación en los diferentes países se centra en la evasión y la elusión del pago de estas obligaciones tributaria. Ya que en Latinoamérica no se cuenta con el personal técnico suficiente para esta función, en Brasil

se realizan cruces de información de los contribuyentes, para detectar casos de simulación. Aunque no se han logrado los resultados suficientes, dada la disminución en el recaudo que se ha presentado en los periodos subsiguientes a la regulación de esta norma, pues muchas de estas empresas buscan demostrar menores ingresos para disminuir el pago de sus obligaciones.

La estrategia de formalización del SIMPLES se soporta con el Servicio Brasileiro de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), medida tendiente a difundir la iniciativa e incluir a aquellos quienes se encuentran por fuera del sistema como los emprendedores. En 2009 se implementó la Ley del Emprendedor Individual, normatividad que reduce los costos a la contribución social al empleado por cuenta propia, quien tenía que pagar sus gastos como empleado y empleador simultáneamente. Ahora, pueden acceder a los beneficios de la formalización como el otorgamiento de créditos.



En la experiencia de países que recientemente han realizado acciones para formalizar, se han presentado incrementos en la demanda de mano de obra, aumentos en la tasa de escolaridad de las personas, innovaciones en la legislación laboral, actividades de supervisión y vigilancia, incentivos a las micro y pequeñas empresas, **estas acciones conjuntas disminuyen la incertidumbre económica.**

La experiencia en Centroamérica: Guatemala, El Salvador y Honduras

El énfasis otorgado en América Latina a la reducción de costos, desde los registros, pasando por los tributos, hasta los aspectos laborales, ha cerrado la iniciativa a otras prácticas. En el tema de registro se aprecian avances en las ventanillas únicas, solución a un mecanismo anteriormente limitante en su costo y tiempo. Recientemente, Chacaltana (2009) reseña como ejemplos de formalización laboral a tres países: Guatemala, El Salvador, Honduras.

El caso de Guatemala está enmarcado en una estructura institucional, conformada por un Viceministerio de Desarrollo de la Mipyme dentro del Ministerio de Economía, con apoyo de una entidad articuladora como el Consejo Nacional de Desarrollo de la Mipyme. En sus estrategias se encuentra: el registro mercantil, el régimen tributario y dos proyectos de ley. El registro mercantil está centralizado en una Ventanilla denominada Ágil. En el régimen tributario se exonera de algunas medidas como IVA y renta a los pequeños contribuyentes. Asimismo en proyectos de ley se encuentra el fortalecimiento de la inspección General de Trabajo y la afiliación al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de grupos específicos (Chacaltana, 2009: 24).

En Honduras, una estrategia de simplificación de trámites es la Ley de Simplificación administrativa, consistente en la erradicación de aquellas formas que afecten la competitividad bajo la figura de Honduras Compite. En el nivel de tributos se percibe que no se realiza una diferenciación tributaria por tamaño de empresas, pero existe la diferenciación de los salarios por regiones y un esquema diferente para los trabajadores domésticos. Añádase a esto, el trámite de un Proyecto de Ley Antievasión (Chacaltana, 2009: 51).

En Nicaragua se han implementado tres estrategias: vigilancia, registro y desarrollo empresarial. En vigilancia se halla el proyecto de inspección conjunta entre Instituto Nicaragüense de Seguridad Social y el Ministerio del Trabajo, en función de: salarios, contrato Individual de Trabajo, disciplina laboral, convención colectiva, derecho al seguro social, igualdad y no discriminación y el trabajo de adolescentes. En el tema de registro se ubica la ventanilla única en varias localidades y, en el incentivo a la iniciativa empresarial se encuentra la Ley de Sociedad de Garantías recíprocas, mecanismo destinado a ofrecer préstamos a las Mipyme, con la condición de estar formalizadas (Chacaltana, 2009: 60 y 62).

Las políticas dirigidas a las microempresas, más que pensar en exenciones, requieren medidas orientadas a aumentar la competitividad del país con innovación e infraestructura productiva. En esta gama entran la PYMES, con medidas enfiladas a aumentar el financiamiento a través de las microfinanzas y los servicios de desarrollo empresarial y la competitividad con los centros de productividad.

Consideración final

Con motivo de las desigualdades generadas a través del círculo vicioso al que conduce la informalidad, se hace prioritario tomar medidas para formalizar. En la experiencia de países que recientemente han realizado acciones para formalizar, se han presentado incrementos en la demanda de mano de obra, aumentos en la tasa de escolaridad de las personas, innovaciones en la legislación laboral, actividades de supervisión y vigilancia, incentivos a las micro y pequeñas empresas, estas acciones conjuntas disminuyen la incertidumbre micro y macroeconómica. Dentro de la serie de recomendaciones a realizar para luchar contra este fenómeno social es el aumento en la cobertura de educación para obtener una mano de obra más calificada de acuerdo a la interacción entre las necesidades de las empresas y el proyecto de construcción de país (Neri y Fontes, 2009).

Los cambios en la legislación laboral requieren de la correspondencia con las necesidades sociales de un país para evitar caer en medidas contra los ciudadanos, a propósito de la heterogeneidad de la informalidad en las áreas de un país (cabecera, resto) y sector económico de la empresa. Como alternativa se requiere incentivar la formalización, no con disposiciones que promuevan la evasión o elusión del pago de impuestos, sino concientizando a los empleadores y empleados acerca de la importancia que representa para ellos trabajar en un medio formalizado.

El desarrollo sostenible de América Latina está en función de varias variables, entre ellas, la formalización empresarial como condición a una mejor calidad de vida para los trabajadores. El reconocimiento de las causas particulares en cada país es un asunto por construir, dado que de allí devienen problemas sociales como la incapacidad de absorber

la mano de obra calificada y no calificada, esta última la más perjudicada con las medidas encaminadas a la desprovisión de bienes y servicios sociales.

Si bien se requiere sostener a las Mipymes en las reglas de los formales, en lugar de exonerarlas de sus obligaciones legales, la generación de nuevos mecanismos o incentivos, es una tarea por resolver. En este sentido, es indispensable que las empresas discurren sobre los beneficios de la formalización como el acceso a mercados financieros, reducciones tributarias, capacitaciones y que los entes gubernamentales generen otros incentivos para la formalización.



BIBLIOGRAFÍA

BID (2009). Recomendaciones y mejores prácticas para la tributación de Pymes en Latinoamérica. En: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2094539>

Chacaltana, Juan (2010). Experiencias de formalización empresarial y laboral en Centro América: un análisis comparativo en Guatemala, Honduras y Nicaragua. En: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/36888/Serie_MD_88.pdf

De Laiglesia, Juan Ramón (2009). Dualidad: política fiscal e informalidad en AL. En: <http://economista.com.mx/notas-online/negocios/2009/04/08/mexico-brasil-avanzan-terreno-empleo-informal>

Neri, Marcelo y Fontes, Adriana (2009). Informalidad y trabajo en Brasil: causas, consecuencias y políticas públicas. En: <http://www.kas.de/wfi/doc/2616-1442-1-30.pdf>

OCDE (2008). Perspectivas Económicas de América Latina 2009. En: http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/colecc_oig/pub_ocde/PersEcon_AL-2009.pdf



comfama
gente viva