



FOTO: JAIME ARTEAGA & ASOCIADOS

# MAPEO DEL SECTOR PRIVADO EN LOS MUNICIPIOS PRIORIZADOS POR USAID/COLOMBIA REPORTE FINAL

Enero 10 2022

**Título:** Actividad de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de USAID/Colombia

**Número de Contrato:** 72051419C00001

**Presentado:** 10 de enero 2022

**Contratista:** Panagora Group, Inc.

**COR:** Omar López

**Autores:** Jaime Arteaga, Anamaría Martínez, Juan Sebastián Henao, Simón Mejía, Paula Lozano, Jerónimo Cárdenas y Nidia Garavito

**Contactos Panagora:**

Ana María Rivera  
Directora  
Carrera 7 No. 74B-36, Piso 6, Bogotá, Colombia.  
Email: [arivera@panagoracolombia.net](mailto:arivera@panagoracolombia.net)

Leandro García  
Líder de investigaciones  
Carrera 7 No. 74B-36, Piso 6, Bogotá, Colombia.  
Email: [lgarcia@panagoracolombia.net](mailto:lgarcia@panagoracolombia.net)

Francis Okello, Ph. D.  
Director de Monitoreo, Evaluación, Investigación, Aprendizaje y Adaptación  
8601 Georgia Avenue, Piso 8, Silver Spring, MD, USA  
Email: [francisokello@panagoragroup.net](mailto:francisokello@panagoragroup.net)

## CONTENTS

AGRADECIMIENTOS	I
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	II
GLOSARIO	III
ABSTRACT	IV
RESUMEN EJECUTIVO	I
PREGUNTAS ORIENTADORAS DE LA INVESTIGACIÓN	I
PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	I
PRINCIPALES RECOMENDACIONES	8
MAPA DE RUTA DEL ESTUDIO	8
OBJETIVOS, ANTECEDENTES Y CONTEXTO	9
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
ANTECEDENTES Y CONTEXTO	9
METODOLOGÍA	11
PRIMARIA	11
SECUNDARIA	11
MÉTODOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PRIMARIA	11
LIMITACIONES	14
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	15
DIAGNÓSTICO DEL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL EN LOS MUNICIPIOS PDET	15
EFECTO DE LA COVID-19 EN EL TEJIDO EMPRESARIAL EN LOS MUNICIPIOS PDET	15
AMBIENTE DE NEGOCIOS	16
CARACTERÍSTICAS Y BARRERAS DE LOS MERCADOS EN LOS MUNICIPIOS PDET	16
CONCLUSIONES	18
RELACIONES COMERCIALES ENTRE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS, Y EL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL	19
INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL DE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN MUNICIPIOS PDET Y OTROS PRIORIZADOS POR USAID	20
EXPERIENCIAS DE 20 GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN ZONAS USAID/PDET	24
VEINTE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN ZONAS USAID/PDET	31
RECOMENDACIONES	35
DIAGNÓSTICO DEL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL EN LOS MUNICIPIOS PDET	35
INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL DE GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN ZONAS USAID/PDET	36
EXPERIENCIAS DE 20 GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN ZONAS USAID/PDET	37
VEINTE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN ZONAS USAID/PDET	38
ANEXO A. SCOPE OF WORK – WORK PLAN	39
ANEXO B- TABLA DE HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54

ANEXO C. COMPLEMENTO METODOLÓGICO	62
ANEXO D. EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL IISP (2021) CON INVERSIONES EN LA GEOGRAFÍA PRIORIZADA POR USAID EN EL CDCS	94
ANEXO E. EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL IISP (2021) CON INVERSIONES EN MUNICIPIOS PDET	108
ANEXO F. 20 FICHAS CASOS DE ESTUDIO	134
ANEXO G. FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS	135
ANEXO H. FICHA TÉCNICA DE LOS PROYECTOS ANCLA	205

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta investigación es el resultado del interés de USAID/Colombia en profundizar el impacto de su Estrategia de Cooperación para el Desarrollo del País 2020-2025 (CDCS, por sus siglas en inglés), que apoya el camino de Colombia hacia la sostenibilidad.

Queremos agradecer al equipo de USAID/Colombia a Nathalie Renaud, Natalia Leal y Omar López, quienes participaron en la discusión y revisión de este reporte, ofrecieron su apoyo y brindaron valiosos comentarios a lo largo de esta investigación.

De igual manera, agradecemos a los empresarios que participaron en esta investigación, ya que, a pesar de las dificultades generadas por la pandemia global por la COVID-19 y la coyuntura derivada del Paro Nacional, amablemente compartieron sus experiencias durante el proceso. Su aporte contribuyó en gran medida y fortaleció la investigación.

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

ART	Agencia para la Renovación del Territorio
CDCS	Estrategia de cooperación para el desarrollo del país
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DPS	Departamento para la Prosperidad Social
ECON	Sección económica del Departamento de Estado
ICA	Impuesto de industria y comercio
IISP	Índice de Inversión Social Privada
ISP	Inversión social privada
INNPULSA	Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial (INNPULSA Colombia)
JA&A	Jaime Arteaga & Asociados
MIPYMES	Micro-, pequeñas y medianas empresas
MINTIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
ODS	Objetivos de desarrollo sostenible
PDET	Programas de desarrollo con enfoque territorial
PSLA	Mapeo del sector privado para el desarrollo
SENA	Servicio nacional de aprendizaje
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## GLOSARIO

**Actividad operacional:** la actividad operacional, o principal, de una entidad económica es la actividad que genera la mayor parte del valor agregado o la actividad cuyo valor agregado supera al de todas las demás actividades que esta realiza (DANE, 2021).

**Activo:** es la representación financiera de un recurso obtenido por el ente económico como resultado de eventos pasados, y de cuya utilización se espera que fluyan beneficios económicos futuros para la empresa. Se refiere a todo aquello que le pertenece a la empresa, y se clasifica según su grado de liquidez, es decir, la facilidad con la que se pueden convertir en efectivo.

**Estrategia de valor compartido:** Porter y Kramer definen el concepto de creación de valor compartido como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera (Díaz y Castaño, 2013).<sup>1</sup>

**Inversión productiva:** esta se define como el flujo de producción en un periodo dado que se usa para mantener o incrementar el stock de capital, en términos de maquinaria, instalaciones y demás factores durables de producción.<sup>2</sup>

**Inversión social privada:** es definida como la práctica del sector privado, de carácter voluntario, que consiste en destinar recursos financieros y no financieros para aportar a las necesidades de desarrollo de los grupos de interés de una organización o de grupos más amplios de la sociedad (KPMG, 2016 y Chávez et al., 2012, citados por Romero Amaya y Pérez Hoyos, 2020).<sup>3</sup>

**Obras por impuestos:** la expresión refiere a la posibilidad que tienen las empresas de contribuir con el desarrollo de las regiones en las que intervienen, invirtiendo hasta el 50 por ciento del impuesto que deben pagar. Refiere también a la oportunidad que tienen las comunidades que habitan en los sectores más golpeados por la violencia de recibir los proyectos prioritarios para sus municipios en lo correspondiente a infraestructura, educación, salud, energía, agua potable, alcantarillado y vías. Este mecanismo se avala mediante la Ley 1819 de 2016 que, además, está reglamentada en el Decreto 1915 de 2017.

**Patrimonio:** es el valor residual de los activos del ente económico, después de deducir todos sus pasivos. En términos generales, es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance.

**Utilidad neta:** la utilidad neta, o del ejercicio, es lo que la empresa gana en un periodo determinado, que, por lo general, es de un año. Es la utilidad sobre la que se calculan los dividendos.

---

<sup>1</sup> Díaz, C. N. y Castaño, C. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *International Journal of good conscience*, 8(2), 82-100.

<sup>2</sup> Sachs, J. y Larrain, F. (1991). *Macroeconomía en la economía global*. Joaquín Porrúa, 1991.

<sup>3</sup> Romero Amaya, M. C. y Pérez Hoyos, O. I. (2020). Inversión social privada y desarrollo local en Colombia: Estudio comparativo a partir de programas de empresas y fundaciones. *Opera*, 26, 119-148.

## ABSTRACT

El Acuerdo de Paz representa una oportunidad para la paz, estabilidad y prosperidad del país, especialmente en las zonas rurales. USAID/Colombia ha decidido contribuir a una paz estable y duradera con su Estrategia de Cooperación para el Desarrollo del País (CDCS) 2020-2025. Esta estrategia reconoce el rol que tiene el sector privado en la transformación de los territorios, por lo que USAID tiene el interés de analizar la inversión privada en las geografías priorizadas por su estrategia. Estas geografías son principalmente municipios en los que se implementa el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otros municipios priorizados por la Misión.<sup>4</sup> El estudio identifica actores del sector privado en dichos territorios, sus oportunidades y retos, y los proyectos ancla existentes en estas geografías.

La investigación halló que las grandes y medianas empresas analizadas tienen una participación limitada en las dinámicas comerciales de los municipios PDET, y otros municipios priorizados por USAID. Esto se debe a la falta de encadenamientos con el tejido empresarial local. Sin embargo, se destaca una importante presencia de inversión productiva, social y ambiental en estos territorios durante 2020. Adicionalmente, el estudio encontró que el sector privado desarrolla proyectos de inversión con la capacidad de movilizar grandes recursos, dinamizar el empleo e impactar positivamente en la economía de estas regiones.

---

<sup>4</sup> A saber, 96 de los 170 municipios PDET, 16 municipios no PDET, pero de interés para USAID/Colombia en temas medioambientales y 12 municipios impactados por las dinámicas de la migración.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el marco del Acuerdo de Paz, firmado en el año 2016 entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), se crearon los PDET (programas de desarrollo con enfoque territorial), programas de planificación y gestión a largo plazo, para estabilizar y transformar a un grupo de municipios afectados por flagelos como la pobreza, la violencia y la ausencia de presencia institucional.

Aproximadamente el 80 por ciento de los municipios priorizados por USAID/Colombia hacen parte de las regiones PDET,<sup>5</sup> por lo que comprender la naturaleza y el enfoque de la inversión privada en dichos territorios permitiría desarrollar estrategias de cooperación integrales con actores locales, regionales y nacionales. Estos municipios, junto con un listado adicional, hacen parte de las geografías objetivo de USAID/Colombia.

Dado el enfoque estratégico de sostenibilidad de la CDCS, USAID/Colombia ha identificado oportunidades de apalancamiento, que incluyen el trabajo con socios del sector privado y el sector público. El relacionamiento con estos actores permitirá la consolidación de una sociedad cohesionada, la expansión de la presencia institucional y el desarrollo de economías lícitas en los territorios priorizados.

Este reporte contiene el resultado de una investigación que identifica oportunidades potenciales de cooperación para el desarrollo entre USAID/Colombia y socios del sector privado en los municipios priorizados por la Misión.

### PREGUNTAS ORIENTADORAS DE LA INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el estado del tejido empresarial local en los territorios PDET?
- ¿Cuál es la naturaleza y el alcance de las relaciones comerciales existentes entre las grandes y medianas empresas, y los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia?
- ¿Cuáles son los principales logros y las lecciones aprendidas de las grandes y medianas empresas que pueden replicarse en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia?
- ¿Cuáles son los proyectos y empresas que, por su diseño, escala, impacto, volumen de inversión, entre otras características, pueden jalonar el desarrollo económico en las regiones priorizadas por USAID/Colombia?

### PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

#### DIAGNÓSTICO DEL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL EN LOS MUNICIPIOS PDET

- Esta investigación aporta al conocimiento del tejido empresarial en los municipios PDET, con base en los datos del Observatorio de Inversión Privada, y con las percepciones de 600 empresarios localizados en estas regiones sobre la situación del ambiente de negocios y los mercados en 2020.

---

<sup>5</sup> Los municipios PDET son territorios organizados en 16 subregiones y que comprenden 170 municipios.

- De acuerdo con los datos del Observatorio de Inversión Privada, en 2020 la creación de empresas en los municipios PDET disminuyó en 41 por ciento con relación a la información reportada para 2019. Y solo 4 de cada 10 empresas que existían en los territorios PDET renovaron sus matrículas mercantiles en 2020.
- De acuerdo con las encuestas realizadas a 600 mipymes domiciliadas en los municipios PDET, el 49,4 por ciento de los empresarios manifestó estar satisfecho con su volumen de ventas durante el 2020, a pesar de las consecuencias derivadas de la pandemia por la COVID-19. La mayoría de estos empresarios (82 por ciento) consideró que las iniciativas del Gobierno para apoyar a los empresarios durante la pandemia fueron regulares o malas.
- A pesar de la vulnerabilidad del tejido empresarial local en las regiones PDET frente a la pandemia de la COVID-19, los empresarios encuestados ven con optimismo el ambiente de negocios, el 71 por ciento espera que la operación de su negocio aumente en los próximos meses y el 87 por ciento recomienda invertir en su municipio.
- Para las 600 mipymes, el mercado de los municipios PDET es endógeno y funciona como un centro de acopio en el que la mayoría de los empresarios (62 por ciento) se abastece de mercancías fuera del municipio para venderlas dentro de este.
- Las principales barreras que enfrentan los empresarios encuestados están relacionadas con la falta de apoyo del Gobierno, los costos de operación y logística, y los asociados a la formalidad del empleo.
- Los programas de apoyo más conocidos y a los que logran acceder los empresarios encuestados fueron los proporcionados por las Cámaras de Comercio (18 por ciento), el Banco Agrario (13 por ciento) y el Fondo Emprender del SENA (9 por ciento).

## CONCLUSIONES

- El tejido empresarial en los municipios PDET es vulnerable a las crisis económicas, como la presentada a raíz de la pandemia por COVID-19. Esta vulnerabilidad podría estar relacionada con las limitaciones del mercado para las empresas en los municipios PDET, como lo manifestaron 600 empresarios que desarrollan su actividad en estos municipios.
- La mayoría de los empresarios encuestados se dedica a actividades que fueron golpeadas por la crisis de la COVID-19, como el comercio al por menor, la explotación de materias primas y las actividades de transporte. A nivel nacional, los sectores relacionados con estas actividades decrecieron, la minería en 15,7 por ciento, el comercio, transporte y hoteles en 15,1 por ciento y las manufacturas en 7,7 por ciento.
- Existe una percepción desfavorable entre los empresarios encuestados sobre la respuesta del Gobierno ante las consecuencias económicas de la pandemia por la COVID-19. Más aún, el 68 por ciento de los empresarios encuestados reconoció que, en general, la falta de apoyo del Gobierno a las empresas en estos municipios es la mayor barrera para la actividad empresarial.
- Los empresarios encuestados reconocen aspectos positivos como el optimismo sobre el ambiente de negocios en los municipios PDET, a pesar de la crisis generada por la COVID-19. Destacan, además, la presencia de actores locales clave, como las cámaras de comercio, el Banco Agrario y el Fondo Emprender del SENA.

## RELACIONES COMERCIALES ENTRE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS, Y EL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL

- En una encuesta a 600 mipymes en municipios PDET, el 44 por ciento de estas empresas aseguraron que establecieron relaciones comerciales como proveedoras o compradoras de grandes empresas. Estas relaciones fueron catalogadas como buenas por los empresarios encuestados, que calificaron como fácil y muy fácil entablar una relación positiva con la empresa (82 por ciento) y recibir orientación por parte de la empresa (77 por ciento).
- En el IISP 2021 participaron 138 grandes empresas. De estas, el 34 por ciento realizó compras a proveedores locales ubicados en municipios priorizados por USAID/Colombia, dichas transacciones representaron el 29 por ciento del total de sus compras. Adicionalmente, de las empresas que manifestaron no haber realizado compras con proveedores locales ubicados en municipios priorizados por USAID/Colombia, el 33 por ciento estaría interesado en tener proveedores en dichos territorios.

## CONCLUSIONES

- El mejoramiento de las relaciones comerciales entre las grandes empresas y el tejido empresarial en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia es un desafío clave para el desarrollo regional. El equipo de investigación ha identificado el potencial de aprovechamiento de los siguientes factores: i) el 33 por ciento de las grandes empresas participantes en el IISP, que aún no tienen relaciones comerciales con proveedores en los municipios priorizados por USAID/Colombia, estaría interesado en establecer estos lazos comerciales y ii) los empresarios encuestados en las regiones PDET que han establecido relaciones comerciales con grandes empresas las califican como buenas.

## INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL DE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN MUNICIPIOS PDET Y OTROS MUNICIPIOS PRIORIZADOS POR USAID

- A través del IISP y el Observatorio de Inversión Privada se identificaron 107 grandes y medianas empresas que realizaron inversión productiva en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia. En 2020, el 64 por ciento de estas empresas pertenecía a los sectores manufacturero (22 por ciento), financiero (15 por ciento), comercial (13 por ciento) y de minas y canteras (13 por ciento).
- De este grupo de 107 empresas, 41 reportaron información financiera. Entre 2019 y 2020 los activos registraron un aumento nominal del 7,1 por ciento y el patrimonio del 9 por ciento. Sin embargo, las actividades operacionales de estas empresas se vieron afectadas durante 2020 con la disminución de la utilidad neta en un 48,8 por ciento, probablemente a causa de la crisis por la COVID-19 y de condiciones externas desfavorables.
- En 2020, la inversión social privada en Colombia realizada por las 138 empresas participantes en el IISP alcanzó USD 758 millones<sup>6</sup>. En los territorios PDET 63 compañías realizaron ISP por valor de USD 121,6 millones.
- Los departamentos con territorios PDET que más concentraron ISP en 2020 fueron Antioquia (20 por ciento), Cauca (11 por ciento), Caquetá (7,9 por ciento) y Bolívar (7,6 por ciento).

---

<sup>6</sup> Las cifras de este informe se transformaron en dólares utilizando la tasa de cambio promedio mensual de 2020, equivalente a 3693 pesos colombianos por dólar.

Entretanto, los pilares PDET que registraron mayores inversiones fueron reactivación económica y producción agropecuaria (28 por ciento), educación rural y primera infancia (24 por ciento), y salud (17 por ciento).

- El sector privado también realiza aportes en materia medioambiental. De acuerdo con el IISP, el monto destinado para este propósito en 2020 fue de USD 487,4 millones, de los cuales el 86,4 por ciento correspondió a inversiones obligatorias y compensaciones. Entretanto, el 13,6 por ciento fue inversión voluntaria (13,6 por ciento) que alcanzó un monto de USD 66,4 millones. La inversión voluntaria se destinó a temas como la protección de bosques (19 por ciento), gestión de residuos y materiales (16 por ciento), y energía (15 por ciento).

## CONCLUSIONES

- Con datos financieros de 41 grandes y medianas empresas con inversiones productivas en municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia, este estudio concluye que dichas empresas están expandiéndose, dado el crecimiento en sus activos y patrimonio. Sectores como el manufacturero, el de servicios financieros, el comercial, y el de minas y canteras, que son a los que pertenecen en su mayoría las empresas analizadas (64 por ciento), pueden ser los de mayor potencial para atraer nuevas inversiones a estas regiones.
- La actividad operacional de las grandes y medianas empresas analizadas fue afectada por la pandemia de la COVID-19 y otras condiciones externas. Las empresas de los sectores de transporte y almacenamiento y las de suministro de electricidad y gas fueron las únicas que mostraron resultados positivos y consolidaron su importancia en estas regiones.
- La inversión social privada representa una fuente importante de recursos para los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia, para desarrollar proyectos sociales. De acuerdo con el IISP, en 2020 la inversión social privada en los municipios PDET llegó a USD 121,6 millones y fue realizada por 63 grandes compañías. Sin embargo, la mayor parte de esta inversión (46,5 por ciento), está concentrada en las regiones PDET de cuatro departamentos, Antioquia, Cauca, Caquetá y Bolívar.
- Otra forma de involucramiento de las grandes empresas participantes en el IISP 2021 con las regiones fue la inversión ambiental. La mayor parte de esta inversión (86 por ciento) se hace en cumplimiento de las reglamentaciones; no obstante, un 13,6 por ciento equivalente a USD 66,4 millones fue inversión voluntaria.

## EXPERIENCIAS DE 20 GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN ZONAS USAID/PDET

- En el marco de esta investigación se seleccionaron 20 casos de estudio de empresas, a partir de las 107 empresas caracterizadas por sus inversiones en municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia.
- Compañías como Colombina, OLAM, Organización Corona, Hocol, Terpel, Claro, Fundación Alpina, Promigas, Celsia y Baker-Mckenzie han priorizado como estrategia de inversión social los programas de capacitación, formación, concientización y acceso a la educación. La Fundación Probono ha trabajado en atención legal a víctimas en municipios PDET, educación jurídica en el posconflicto y apoyo a emprendimientos sociales.
- La Fazenda promueve la integración en la cadena de valor de la población indígena, campesina y víctimas del conflicto, entre otras.

- Terpel apoya proyectos productivos en Caquetá, Casanare, Magdalena Medio, Santander y Bolívar, beneficiando 50 unidades productivas (microempresas) y a cerca de 570 personas, entre víctimas del conflicto y excombatientes.
- Una de las iniciativas de Unilever ha sido la adaptación del proyecto indio Shakti ¡Mujer al poder!, que busca empoderar a las mujeres en las zonas rurales más dispersas de Colombia mediante un modelo de microdistribución inclusiva.
- Las compañías Claro y Tigo trabajan en mejorar la conectividad con tecnología e infraestructura de internet en la ruralidad.
- Alpina tiene una estrategia de valor compartido que contribuye al desarrollo en sectores y territorios donde no hay una relación con el negocio de la empresa.
- Asobancaria y Asomicrofinanzas han trabajado en favor de la inclusión financiera.
- La Organización Corona ha trabajado en conjunto con organizaciones, fundaciones y entidades sin ánimo de lucro en proyectos con propósitos alineados con ODS como agua limpia y saneamiento básico; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; y vida de ecosistemas terrestres.
- Las alianzas de ARA con el Gobierno Nacional y los gobiernos locales, las comunidades y otras empresas privadas, fortalecen las compras locales y acompañan el proceso de formalización de proveedores locales.
- Olam desarrolló su estrategia a cinco años Coffee LENS, que busca contribuir a la mitigación del cambio climático y mejorar las oportunidades económicas, educativas y sociales de los caficultores en municipios PDET.
- El Sistema Coca-Cola en Colombia ha realizado inversiones sociales según su programa global 5by20

que, en Colombia, se ha enfocado en mujeres emprendedoras, recicladoras y minoristas, para que hagan parte de la cadena de valor de Coca-Cola.

- Las principales dificultades que han experimentado las empresas entrevistadas para realizar inversión social en las regiones PDET están relacionadas con la falta de infraestructura o medios de comunicación, el relacionamiento previo con las comunidades de su zona de influencia, el conflicto armado y los problemas para encontrar mano de obra.
- Los procesos de inversión y de implementación de estrategias de sostenibilidad de las compañías en las regiones PDET son de largo aliento. Esto implica retos como la necesidad de promover estrategias conjuntas de intervención en el territorio con diferentes actores para generar impactos a largo plazo y reducir el desconocimiento de los mecanismos como las alianzas público-privadas (APP) y obras por impuestos.

De acuerdo con los datos del IISP 2021, el establecimiento de alianzas entre el sector privado y la cooperación internacional continúa siendo bajo. Solo el 9 por ciento de las empresas estableció alianzas con la cooperación internacional en 2020.

- De las empresas que realizaron alianzas con la cooperación internacional, el 34 por ciento realizó proyectos con la cooperación estadounidense y señaló como principal ventaja el hecho de que el trabajo conjunto multiplica el impacto de sus proyectos y garantiza la sostenibilidad de sus inversiones en el territorio (39 por ciento del porcentaje señalado).

## CONCLUSIONES

- Los 20 casos de estudio evidencian que el sector privado está realizando inversiones productivas y sociales en los territorios que favorecen a las poblaciones vulnerables. En los municipios PDET, la inversión de estas empresas se concentra en temas educativos, en capacitación de comunidades, en desarrollo de infraestructura y en conservación ambiental.
- El interés en temas educativos que involucra niños, niñas, adolescentes y jóvenes se basa en una visión de desarrollo que promueve la generación de capacidades en las personas y la formación de talento humano para que las empresas puedan contar con trabajadores calificados para el desarrollo de sus actividades productivas en los territorios.
- En las regiones PDET la participación ciudadana, la construcción de paz y los derechos humanos son temas relevantes para la estabilidad económica y social de estos territorios. El involucramiento del sector privado en el desarrollo de programas y procesos relacionados con estos temas no solo mejorará la calidad de vida de las personas, sino que potenciará las actividades productivas de las mismas compañías.
- Las estrategias de sostenibilidad y las inversiones sociales de las empresas están ligadas a sus modelos de negocio. Las empresas están cada vez más interesadas en vincular sus estrategias de inversión social con sus intervenciones en cadenas productivas y de desarrollo económico.
- Las empresas reconocen que para relacionarse con los municipios PDET es crucial identificar las necesidades de los territorios y sus comunidades, y generar relaciones de confianza con actores clave.
- Las dificultades experimentadas por las empresas para desarrollar su trabajo en el territorio, como el relacionamiento previo con las comunidades de su zona de influencia o la dificultad para encontrar mano de obra, se deberían convertir en una oportunidad para mejorar sus intervenciones.
- Estrategias como las alianzas público-privadas (APP) y obras por impuestos representan una oportunidad para el mejoramiento de procesos empresariales de inversión y la implementación de estrategias de sostenibilidad en las regiones PDET.
- Solo el 9 por ciento de las empresas participantes en el IISP 2021 realizó alianzas con la cooperación internacional para desarrollar programas conjuntos. Esto debido a que no priorizan los mismos territorios (28 por ciento del porcentaje mencionado), los tiempos para la construcción de alianza son lentos (22 por ciento) y se dificulta la alineación de los temas priorizados (19 por ciento). En contraste, las empresas entrevistadas que ya han trabajado con USAID/Colombia, como Claro, Portafolio Verde y OLAM, reconocen la importancia del trabajo conjunto con la Misión.

## VEINTE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN ZONAS USAID/PDET

- Se identificaron 20 proyectos ancla con el potencial de impulsar el desarrollo en los municipios PDET y otros priorizados por USAID. Los proyectos seleccionados tienen una inversión promedio que va desde los USD 2,5 millones (construcción de las instalaciones del SENA, sede Alto San Jorge) hasta los USD 4,9 mil millones (Hidroituango).
- Se estima que, para los 18 proyectos de los que se tiene información suficiente, la inversión será de aproximadamente USD 7361 millones y que estos generarán más de 5700 empleos directos en su fase operativa.
- Los proyectos ancla son, en general, proyectos de energía, de infraestructura y transporte, y aportarán al desarrollo y competitividad de las regiones. Se desarrollarán en los departamentos de La Guajira, Cesar, Magdalena, Atlántico, Sucre, Córdoba, Antioquia, Valle del Cauca, Tolima y Meta.
- Se contemplaron grandes proyectos de generación de energía como la central hidroeléctrica de Ituango (Hidroituango), a cargo de Empresas Públicas de Medellín, que generará cerca del 17 por ciento de la demanda energética del país, y el Parque Solar Awarala en Tolú Viejo (Sucre), que será un referente en la generación de energía de bajo costo por kilovatio/hora (kWh).
- Se destacan proyectos con la capacidad de impactar a comunidades vulnerables en el corto y mediano plazo. Por ejemplo, la construcción del SENA para el Alto San Jorge, que generará 800 cupos para estudiantes de carreras técnicas y tecnológicas. Y el proyecto del plan maestro de alcantarillado y acueducto de Buenaventura, que espera beneficiar a más de 400 mil personas.
- Se identificaron proyectos de infraestructura y transporte, como la concesión portuaria Puerto Solo en Buenaventura, que pretende mejorar la competitividad del país para importar derivados de hidrocarburos, y como los proyectos Complejo Portuario y Férreo en Ciénaga y Corredor Ferroviario Central, a cargo de Voluntad Férrea, que buscan generar más de 1500 empleos en fase operativa y más de 3000 en fase preoperativa.

## CONCLUSIONES

- En los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia se están llevando a cabo grandes proyectos que favorecen el desarrollo local. Estos territorios enfrentan el reto de generar conocimientos, habilidades e infraestructura que garanticen la sostenibilidad de estos proyectos.
- El alcance de los proyectos que se están desarrollando en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia se extiende más allá de estos territorios. Algunos tienen el potencial de aportar al desarrollo del país, como el proyecto de la central hidroeléctrica de Ituango (Hidroituango). Los proyectos de interconexión eléctrica contribuirán a proveer energía y conectar territorios. Los proyectos logísticos, portuarios y de transporte permitirán un mayor intercambio comercial entre las regiones.
- Los territorios priorizados por USAID/Colombia tienen potencial para la generación de energía eléctrica a partir de fuentes alternativas como la eólica, la solar y la hidráulica. Además, estos proyectos son una apuesta por la sostenibilidad ambiental, pues permitirán reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>.

## PRINCIPALES RECOMENDACIONES

### DIAGNÓSTICO DEL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL EN LOS MUNICIPIOS PDET

- Desde USAID/Colombia se podría promover el apalancamiento de recursos y la oferta efectiva de subsidios, para la supervivencia de empresas en los territorios PDET.
- USAID/Colombia podría mantener y promover mecanismos de relacionamiento con actores, como las cámaras de comercio y oficinas regionales del SENA.

### INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL DE GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN ZONAS USAID/PDET

- USAID/Colombia podría considerar como posibles aliados en sus regiones priorizadas a las empresas de los sectores manufacturero, financiero, comercio, y minas y canteras.
- Dentro de la geografía priorizada por USAID/Colombia, la Misión podría promover que se movilizaran recursos hacia las regiones que actualmente tienen una menor participación de inversión social privada.

### EXPERIENCIAS DE 20 GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN ZONAS USAID/PDET

- USAID/Colombia podría diseñar un proceso de socialización de la estrategia de relacionamiento con el sector privado para informar a las empresas, esto permitiría una mayor vinculación de estas en los esquemas de alianzas promovidos por la Misión.
- USAID/Colombia podría apoyar la estructuración de proyectos por parte de los gobiernos locales para incluirlos en el banco de proyectos de Obras por impuestos, y así promover que las empresas los ejecuten mediante este mecanismo.
- USAID/Colombia podría contar con un programa de apoyo y acompañamiento para el diseño y planeación estratégica de los portafolios de sostenibilidad de las empresas.

### VEINTE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN ZONAS USAID/PDET

- USAID/Colombia podría estudiar los compromisos suscritos en términos sociales y ambientales, en las licencias de los proyectos energéticos, portuarios y de infraestructura. Con esta información podría acompañar los procesos de inversión social obligatoria, así como las medidas de mitigación y compensación ambiental, para asegurar su cumplimiento y, en lo posible, aumentar su impacto.

## MAPA DE RUTA DEL ESTUDIO

- Sección I: contiene el contexto, objetivo y metodología utilizada para desarrollar el estudio.
- Sección II: identifica los principales hallazgos de la investigación realizada en el marco de las preguntas planteadas al inicio del estudio, y las correspondientes conclusiones.
- Sección III: propone una serie de recomendaciones formuladas sobre los resultados del estudio.

## OBJETIVOS, ANTECEDENTES Y CONTEXTO

### OBJETIVO GENERAL

Lograr una mejor comprensión de las oportunidades de participación del sector privado para el desarrollo en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y entender las oportunidades de articulación entre USAID/Colombia y el sector privado en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia.
- Identificar y entender las inversiones de las grandes y medianas compañías en los municipios priorizados por USAID/Colombia.
- Explorar las condiciones en las que operan 600 mipymes en los municipios PDET y sus relaciones comerciales con las grandes y medianas empresas.
- Conocer los retos, las oportunidades y las lecciones aprendidas por el sector privado en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia, para potenciar estrategias de cooperación.
- Identificar proyectos estratégicos de desarrollo económico y social en municipios priorizados por USAID/Colombia.
- Formular recomendaciones en torno a las estrategias desarrolladas, en el marco de la CDCS, para generar un mayor impacto en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia.

### ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Con la expedición de la política de “Paz con Legalidad,” el Gobierno vinculó a las empresas en la transformación de los PDET, los territorios más afectados por la violencia y la pobreza. Sin embargo, el rol que el sector privado desempeña en la implementación de esta política en dichos municipios no es claro, por lo que se requieren mayores esfuerzos para lograr su efectiva vinculación y generar un impacto positivo y perdurable en el tiempo.

El interés de USAID/Colombia, a través de la CDCS, es apoyar el camino de Colombia hacia la sostenibilidad, lo cual se podrá lograr cuando el país se aleje de su larga historia de conflicto armado. El Acuerdo de Paz constituye una gran oportunidad para la estabilidad económica y social del país. Como parte de este escenario, USAID/Colombia establece alianzas sostenibles con el sector privado para mejorar el desarrollo de las comunidades.

Desde 2012, USAID/Colombia ha apalancado y movilizó aproximadamente USD 1,1 mil millones<sup>7</sup> del sector privado a través de alianzas, como los GDA, en las que los objetivos de la CDCS se alinearon con las estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social de las empresas. El sector privado tiene un importante rol en la transformación sostenible de los territorios, tanto en los municipios PDET como en otros municipios priorizados por USAID/Colombia. Por tanto, es importante dimensionar

---

<sup>7</sup> USAID/Colombia, 2020. Estrategia de Cooperación para el Desarrollo del País (CDCS) 2020-2025.

y entender de manera integral la inversión privada (productiva, social y ambiental) y el tejido empresarial existente en estas regiones, con el fin de generar estrategias efectivas de desarrollo y cooperación con el sector empresarial en dichos municipios.

La capacidad de Colombia para superar las condiciones estructurales de pobreza en los territorios dependerá en gran medida del desarrollo de capacidades productivas y empresariales. Dado que USAID/Colombia está comprometida en generar iniciativas y programas que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo planteados en su CDCS 2020-2025, el presente estudio es una herramienta para generar un entendimiento integral de las dinámicas de inversión social y productiva en los territorios PDET y otros municipios priorizados por la Misión, que le permitan plantear oportunidades de trabajo con el sector privado.

El presente estudio contribuirá al diseño y la implementación de estrategias que promuevan un sector privado fuerte, vibrante y con la capacidad de acelerar la transición y la sostenibilidad de los municipios priorizados, de conformidad con la CDCS. La estrategia de involucramiento del sector privado que ha venido implementando exitosamente USAID/Colombia podría integrarse a la agenda del Gobierno Nacional y a la lógica de inversión del sector privado para promover el desarrollo de los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia.

En este reporte se presentan los resultados del estudio, bajo la forma de hallazgos y conclusiones, para, finalmente, proponer una serie de recomendaciones a USAID/Colombia que permita profundizar el impacto de la CDCS en el país.

## METODOLOGÍA

Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos de investigación, y fuentes primarias y secundarias de información, con el fin de identificar hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

La recolección de información primaria y secundaria se realizó de la siguiente manera:

### PRIMARIA

- Se realizaron 600 encuestas a mipymes domiciliadas en municipios PDET para explorar sus expectativas, intereses, prioridades y retos en estas regiones.
- Se desarrollaron 20 entrevistas a compañías, organizaciones y gremios de interés para la Misión. Las organizaciones entrevistadas fueron: Amarillo, Asobancaria, Asomicrofinanzas, Baker McKenzie, Celsia, Claro, Colombina, Organización Corona, Jerónimo Martins (Ara), La Fazenda, Olam, Portafolio Verde, Terpel, Tigo, Unilever, Alpina, Fundación Probono, Hocol, Coca-Cola y Promigás.
- A través del IISP 2021 se recolectó información sobre la gestión de la inversión social realizada por 138 grandes empresas que operan en Colombia en 2020. Las empresas participantes en el IISP 2021 hacen parte del listado de las 1000 compañías más grandes con operaciones en Colombia, publicado por la Revista Semana.

### SECUNDARIA

- La caracterización de las 107 grandes y medianas empresas que operan en Colombia y realizan inversiones en municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID se realizó utilizando la información financiera reportada por estas empresas a la Superintendencia de Sociedades y las cámaras de comercio a través de la plataforma EMIS.
- La información de contexto para el tejido empresarial en regiones PDET se obtuvo de los indicadores del Observatorio de Inversión Privada.
- La identificación de los proyectos ancla se realizó por medio de la revisión de fuentes oficiales y especializadas como BAméricas, documento CONPES 3949, Banco de Proyectos de Interés Nacional (Pines) de la Presidencia de la República, Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME) y el Ministerio de Minas y Energía.

### MÉTODOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PRIMARIA

La recolección de información se realizó en tres etapas:

- 1) Las 600 encuestas realizadas a las mipymes domiciliadas en los 170 municipios PDET se realizaron de manera telefónica entre enero y marzo de 2021. La muestra fue tomada del universo de 144.036 empresas registradas en las cámaras de comercio con jurisdicción sobre los municipios PDET. El método de muestreo fue no probabilístico, pues se buscaba cumplir con dos criterios para la escogencia de la muestra: i) que cada uno de los municipios PDET tuviera al menos una empresa participante y ii) que el sector con la mayor cantidad de empresas para entrevistar fuera el agropecuario.

- La encuesta a las 600 mipymes domiciliadas en municipios PDET se realizó con el propósito de determinar el comportamiento del tejido empresarial en las regiones, su afectación por la COVID-19, su visión sobre el entorno, sus expectativas de crecimiento, su relación con los intereses locales, sus retos operativos y su rol en las cadenas de valor en las que desarrollan su actividad.
- La selección de la muestra de encuestadas se hizo a partir de la información suministrada por las 28 cámaras de comercio con jurisdicción sobre las 16 subregiones PDET. Se consideraron empresas que fueran mipymes, es decir, empresas con menos de 50 empleados o ingresos anuales inferiores a aproximadamente USD 190 mil, organizaciones productivas priorizadas por USAID/Colombia, y que participaran empresas pertenecientes a diversos sectores económicos conforme a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU). La encuesta contó con una muestra tomada por cuotas en cada región y actividad económica.
- En las encuestas realizadas se hicieron 26 preguntas relacionadas con el ambiente institucional y la sostenibilidad, infraestructura regional, corrupción y confianza en el sector público, condiciones de negocio, y percepción de seguridad.
- Para complementar esta sección se utilizó información del Observatorio de Inversión Privada sobre el comportamiento del universo de empresas registradas en las cámaras de comercio que están domiciliadas en los municipios PDET. Esta información se encuentra relacionada con la creación de empresas en zonas PDET, su tasa de supervivencia y programas de apoyo empresarial en estas regiones.

El instrumento de la encuesta puede consultarse en el anexo C.

- 2) La identificación de las 107 grandes y medianas empresas con inversiones en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia se realizó a partir del IISP, que toma como base el listado de las 1000 empresas más grandes del país de la Revista Semana, de las cuales se identificaron 81 compañías con presencia en municipios PDET que hacen inversión social. Y, a partir del Observatorio de Inversión Privada, que cuenta con las bases de datos de las cámaras de comercio de empresas domiciliadas en municipios PDET, se identificaron 26 medianas empresas establecidas y con inversiones productivas en estos territorios.
- La caracterización financiera se basó en lo reportado por 41 de las 107 empresas identificadas a la Superintendencia de Sociedades y a las cámaras de comercio. Se analizaron indicadores financieros como el valor de sus activos, su patrimonio y utilidad neta, las condiciones operativas en las regiones y el involucramiento de las empresas con los territorios.
  - Se realizaron consultas directas con 107 empresas grandes y medianas, para caracterizar su nivel de involucramiento con los municipios priorizados, su capacidad de incrementar inversiones privadas para el desarrollo, la creación de alianzas y la transferencia de capacidades (técnicas, financieras, operacionales y de recurso humano).
    - De esta muestra, se seleccionaron 20 compañías como casos de estudio con el propósito de definir los factores de éxito y lecciones aprendidas en sus proyectos de inversión a través de 20 entrevistas semiestructuradas.

- Para el análisis de las entrevistas se construyó un libro de categorías<sup>8</sup> teniendo en cuenta los ejes temáticos: ISP, gestión y sostenibilidad, y relacionamiento. Adicionalmente, se realizó un proceso de codificación en el *software* Nvivo que permitió identificar elementos comunes y recurrentes alrededor de los factores de éxito y las lecciones aprendidas de cada actor privado. También se construyeron fichas de caracterización de estos casos de estudio.
- La caracterización de los 20 casos de estudio se complementó con la revisión de los informes de sostenibilidad de las empresas.

Las fichas de caracterización de los casos de estudio se pueden consultar en el anexo F.

- 3) Se identificaron 20 proyectos ancla que cumplieran con criterios como el volumen de recursos movilizados a las regiones priorizadas por USAID/Colombia y municipios PDET, la generación de impactos significativos a nivel nacional, por ejemplo, en asuntos como la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, la sostenibilidad del sistema energético nacional y la competitividad en términos logísticos, de transporte y de servicios públicos.
- Los 20 proyectos ancla se identificaron y caracterizaron con información de fuentes secundarias como las bases de datos de 28 cámaras de comercio con jurisdicción sobre los 170 municipios PDET, el DNP, el DPS, la Consejería Presidencial para la Competitividad y la Gestión Público-Privada, el Programa de Alianzas Competitivas para el Desarrollo, la Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación, la ART, la publicación Revista Semana, organizaciones privadas que trabajan para el desarrollo sostenible en las regiones como Proantioquia y Propacífico, así como la Superintendencia de Sociedades.
  - El análisis se enfocó en la clasificación de estos proyectos por sectores y su relación con los objetivos de desarrollo descritos en la CDCS 2020-2025 de USAID, así como la distribución geográfica de estos proyectos y su área de influencia.

La ficha técnica puede consultarse en el anexo G.

La geografía que cubre este estudio comprende los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID que no son PDET. De esta manera, la encuesta realizada a las 600 mipymes cubrió los 170 municipios PDET. Las 107 grandes y medianas empresas fueron seleccionadas teniendo en cuenta que realizaran inversiones en alguno de los 170 municipios PDET o en alguno de los 16 municipios priorizados por USAID que no son PDET. Para los 20 casos de estudio se tuvo en cuenta la geografía USAID, los PDET (96) y los no PDET (16) priorizados. De manera similar, para la elegancia de los 20 proyectos ancla se tuvo en cuenta la geografía USAID (figura 1).

---

<sup>8</sup> El libro de códigos contiene una estructura categórica para clasificar los datos en códigos, teniendo en cuenta las preguntas de investigación del proyecto y los actores elegidos.

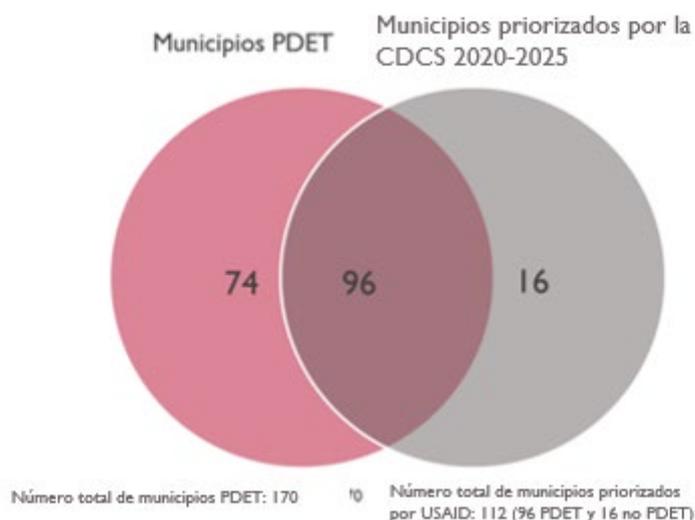


Figura 1: Conjunto de municipios prioritizados por USAID sobre los cuales se enfoca el estudio

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ART Y CDCS.

## LIMITACIONES

- **Subregistro:** la deficiente estructura de las bases de datos y la falta de actualización de información de las empresas ante las cámaras de comercio en los municipios PDET no permiten conocer el número real de empresas constituidas en estos territorios. Debido a esto no fue posible determinar el universo de empresas en los municipios PDET.

Para mitigar posibles sesgos en la muestra se utilizó una estratificación que tuvo en cuenta dos factores: la distribución regional para cubrir todas las regiones PDET y los sectores económicos de las empresas para que la muestra no se concentrara únicamente en algunos tipos (como servicios o agrícola). Las conclusiones a partir del análisis de los resultados de la encuesta permiten hacer inferencias sobre la muestra, pero no sobre la población de las empresas registradas en las cámaras de comercio en los municipios PDET.

- **COVID-19:** la pandemia por COVID-19 implicó una serie de transformaciones organizacionales que limitó la participación de algunas compañías en este estudio. Sin embargo, la facilidad para establecer sesiones virtuales a través de plataformas en línea permitió el acercamiento con empresas localizadas en diferentes regiones. Esto permitió lograr una participación amplia de representantes del sector privado.
- **Paro nacional del 28 de abril de 2021:** esta coyuntura generó problemas para concretar espacios de conversación con varias organizaciones, que volcaron todos sus esfuerzos en sobrellevar la afectación a sus operaciones. La forma en que se mitigó esta limitación y las posibilidades que brindó esta estrategia fueron las mismas que se utilizaron para la de la COVID-19.
- **Falta de reportes en temas de empleabilidad:** los datos tomados de fuentes como el Registro Único Empresarial y Social (RUES) y las bases de datos de las cámaras de comercio permitieron constatar que las empresas no suelen reportar el número de empleados contratados en sus organizaciones. Por tanto, no fue posible estimar variables de empleabilidad de manera confiable debido a los faltantes de información.

## HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

### DIAGNÓSTICO DEL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL EN LOS MUNICIPIOS PDET

El tejido empresarial está constituido por las micro-, pequeñas y medianas empresas que desarrollan su actividad productiva en un territorio. Dorado et al. (2020)<sup>9</sup> sugieren que para gestionar el desarrollo de los municipios es importante conocer el tejido empresarial local, sus dinámicas y posibilidades de crecimiento. La presente investigación es un aporte al conocimiento del tejido empresarial en los municipios PDET, a través del universo de las mipymes en estos territorios con datos del Observatorio de Inversión Privada<sup>10</sup> y con las percepciones de 600 empresarios localizados en estas regiones sobre la situación del ambiente de negocios y los mercados en 2020.

### EFFECTO DE LA COVID-19 EN EL TEJIDO EMPRESARIAL EN LOS MUNICIPIOS PDET

De acuerdo con los datos del Observatorio de Inversión Privada, en 2020 la creación de empresas en los municipios PDET disminuyó en 41 por ciento con relación a la información reportada para el año 2019, pasando de 18.856 nuevas empresas a 11.018 (figura 2). Según la misma fuente, solo 4 de cada 10 empresas que existían en los territorios PDET renovaron sus matrículas mercantiles en el año 2020.

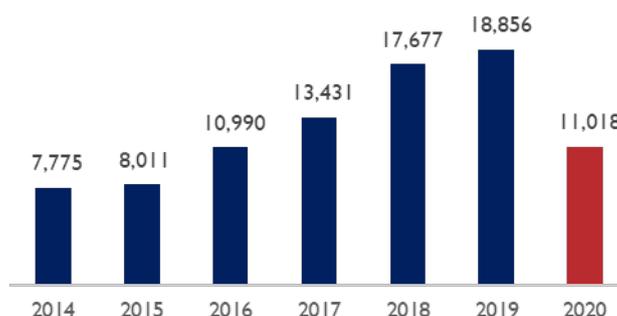


Figura 2: Creación de empresas en municipios PDET

FUENTE: OBSERVATORIO DE INVERSIÓN PRIVADA.

La investigación constató el fuerte impacto de la pandemia por COVID-19 en los municipios PDET. Como se mencionó previamente, la creación de empresas se redujo durante el año 2020 y se reportaron casos de empresarios que no renovaron su matrícula mercantil. También se estableció que el apoyo que reciben las empresas en temas relativos al fortalecimiento empresarial tuvo una disminución en 2020. Así, según el indicador de involucramiento del Observatorio de Inversión Privada, apenas el 8,4 por ciento de las empresas fue beneficiario de programas de fortalecimiento impartidos por el SENA e INNPULSA, frente al 15,1 por ciento reportado en 2018 y el 14 por ciento en 2019. De manera similar, la aprobación de créditos de consumo en 2020 para los empresarios en los municipios PDET decreció 39 por ciento con respecto a 2019, según el indicador de actividad económica del Observatorio de Inversión Privada.

<sup>9</sup> Dorado et al. (2020). *El tejido empresarial en los municipios colombianos*. Grupo de Estudios Económicos. Superintendencia de Industria y Comercio.

<sup>10</sup> La información del Observatorio de Inversión Privada se construye a partir de las bases de datos de las cámaras de comercio con jurisdicción en los territorios PDET.

## AMBIENTE DE NEGOCIOS<sup>11</sup>

De acuerdo con las encuestas realizadas a 600 mipymes domiciliadas en los municipios PDET, el 49,4 por ciento de los empresarios manifestó estar satisfecho con su volumen de ventas durante el 2020, a pesar de las consecuencias derivadas de la pandemia global por COVID-19. Por ejemplo, el 71 por ciento de los encuestados indicó que perdió clientes, el 54 por ciento tuvo que conseguir una fuente alternativa de ingresos y el 49 por ciento despidió personal, entre otras (figura 3).



Figura 3: Situaciones por las que han pasado micro-, pequeños y medianos empresarios domiciliados en municipios PDET durante el último año

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A 600 MIPYMES DOMICILIADAS EN LOS MUNICIPIOS PDET.

Además, la mayoría de estos empresarios (82 por ciento) consideró que las iniciativas del Gobierno para apoyar a los empresarios durante la pandemia fueron regulares o malas.

A pesar de la vulnerabilidad del tejido empresarial local en estas regiones frente a eventos como la pandemia de la COVID-19, los empresarios encuestados ven con optimismo el ambiente de negocios en los municipios PDET. El 71 por ciento espera que la operación de su negocio aumente en los próximos meses y el 87 por ciento recomienda invertir en su municipio.

## CARACTERÍSTICAS Y BARRERAS DE LOS MERCADOS EN LOS MUNICIPIOS PDET

El 65 por ciento de los empresarios encuestados vende sus productos y servicios en su municipio, pero solo el 38 por ciento compra sus propios insumos en su mismo municipio. Esto refleja que, aunque para estos empresarios hay un mercado para la venta de productos en sus municipios, hay disponibilidad limitada para abastecerse en los mismos, motivo por el que realizan la mayoría de sus compras en otras regiones. En efecto, el estudio identificó que para las 600 mipymes el mercado de los municipios PDET es endógeno y funciona como un centro de acopio, en el que la mayoría de los empresarios (62 por ciento) se abastece de mercancías fuera del municipio para venderlas dentro de este. Así, estas mipymes enfocan su actividad en las ventas al por menor (29,1 por ciento), la transformación de materias primas (19,9 por ciento), la producción y explotación de materia primas (17,9 por ciento) y el transporte (15,7 por ciento) (figura 4).

<sup>11</sup> El ambiente de negocios abarca aspectos que afectan positiva o negativamente el entorno para realizar inversión, crear empleos, facilitar procesos de encadenamientos productivos o expandir operaciones.

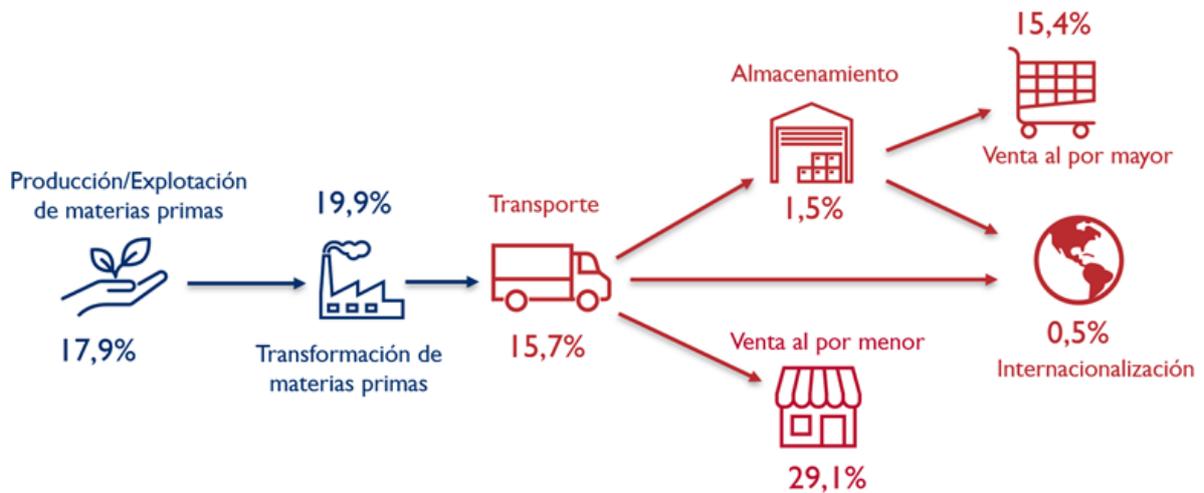


Figura 4: Actividades en las que se enfocan los micro-, pequeños y medianos empresarios encuestados

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A 600 MIPYMES DOMICILIADAS EN LOS MUNICIPIOS PDET.

Por su parte, las principales barreras que enfrentan los empresarios encuestados están relacionadas con la falta de apoyo del Gobierno, los costos de operación y logística, y los asociados a la formalidad del empleo. Estas barreras están por encima de las relacionadas con la presencia de grupos armados y delincuencia común (figura 5).

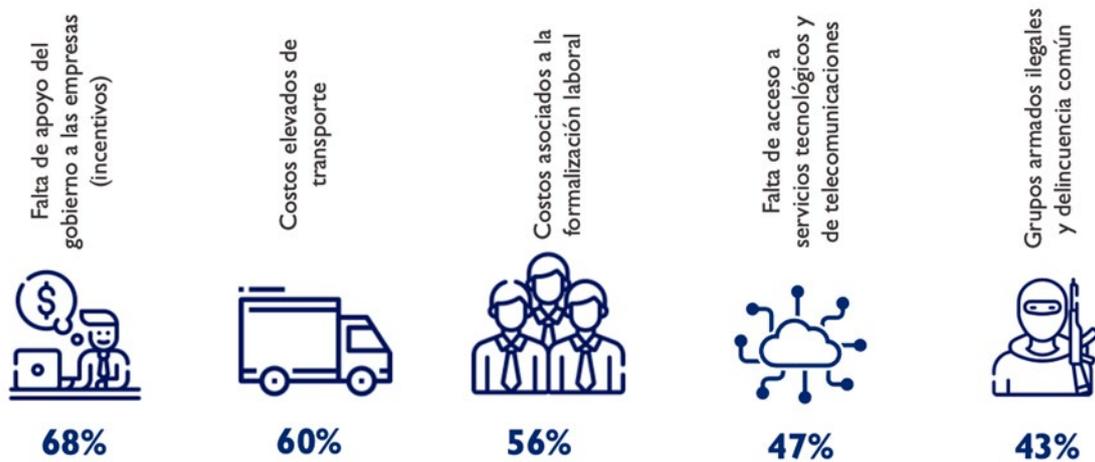


Figura 5: Principales barreras que afectan la operación de las mipymes en los PDET

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A 600 MIPYMES DOMICILIADAS EN LOS MUNICIPIOS PDET.

El acceso de los empresarios encuestados a programas de apoyo para su actividad es limitado. El 39 por ciento de estos empresarios manifiesta que no sabe cómo acceder a la oferta institucional de apoyo existente, el 28 por ciento considera que son demasiados trámites y el 24 por ciento, que las condiciones son difíciles de cumplir (figura 6).



Figura 6: Barreras para acceder a la oferta institucional

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A 600 MIPYMES DOMICILIADAS EN LOS MUNICIPIOS PDET.

Los programas de apoyo más conocidos y a los que lograron acceder los empresarios encuestados fueron los proporcionados por las cámaras de comercio (18 por ciento), el Banco Agrario (13 por ciento) y el Fondo Emprender del SENA (9 por ciento). Estos actores son importantes, pues cuentan con presencia local y visibilidad para los empresarios, y llegan de manera más efectiva a las mipymes y a los emprendimientos en las regiones PDET. Por su parte, los programas de menor penetración son los del MINTIC, de INNPULSA, de Procolombia y Mi Negocio del Departamento para la Prosperidad Social (DPS) (a todos accede un 1 por ciento).

## CONCLUSIONES

- El tejido empresarial en los municipios PDET es vulnerable a las crisis económicas, como la presentada a raíz de la pandemia por COVID-19, que ocasionó el cierre total de los comercios y actividades económicas no esenciales, y limitó la movilidad de la población. Esta vulnerabilidad podría estar relacionada con las limitaciones del mercado para las empresas en los municipios PDET, como lo manifestaron 600 empresarios que desarrollan su actividad en estos municipios y que, en su mayoría (65 por ciento), comercian dentro de estos territorios, pero se abastecen en otros (62 por ciento). En consecuencia, las restricciones a la movilidad de mercancías frenaron su actividad durante 2020, pues presentaron dificultades para abastecerse y, debido a las restricciones a la movilidad de las personas, perdieron clientes (71 por ciento).
- La mayoría de los empresarios encuestados se dedica a actividades que fueron golpeadas por la crisis de la COVID-19. Por ejemplo, el 29,1 por ciento se dedica al comercio al por menor, el 19,9 por ciento a la transformación de materias primas, el 17,9 por ciento a la explotación de materias primas y el 15,7 por ciento a actividades de transporte. A nivel nacional, los sectores relacionados con estas actividades decrecieron, la minería en 15,7 por ciento, el comercio, transporte y hoteles en 15,1 por ciento y las manufacturas en 7,7 por ciento.
- Existe una percepción desfavorable entre los empresarios encuestados sobre la respuesta del Gobierno ante las consecuencias económicas de la pandemia por la COVID-19. El Gobierno Nacional implementó varios programas para ayudar a los empresarios, como el apoyo al empleo formal, auxilios para los trabajadores y líneas de crédito. El 82 por ciento de los empresarios entrevistados en los municipios PDET consideraron que las iniciativas gubernamentales para el apoyo a los empresarios durante la pandemia fueron regulares o malas. Más aún, el 68 por ciento

de los empresarios encuestados reconoció que, en general, la falta de apoyo del Gobierno a las empresas en estos municipios es la mayor barrera para la actividad empresarial.

- Los empresarios encuestados reconocen aspectos positivos como el optimismo sobre el ambiente de negocios en los municipios PDET, a pesar de la crisis generada por la COVID-19. Se Destacan, además, la presencia de actores locales clave, como las cámaras de comercio, el Banco Agrario y el Fondo Emprender del SENA, que son reconocidos por prestar de manera efectiva servicios de apoyo a las mipymes y a los emprendimientos en las regiones PDET.

## RELACIONES COMERCIALES ENTRE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS, Y EL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL

### RELACIONES COMERCIALES

Las relaciones comerciales son vínculos que se establecen entre dos agentes económicos. Para efectos de esta investigación, estos agentes son empresas localizadas en municipios PDET y otros priorizados por USAID/Colombia y grandes y medianas empresas que operan en Colombia. Las relaciones comerciales referidas pueden ser de proveeduría o compra de insumos.

Esta investigación determinó que el 44 por ciento de las 600 mipymes encuestadas en los municipios PDET establecieron relaciones comerciales como proveedoras o compradoras de grandes empresas, y calificaron positivamente dicha relación comercial. En efecto, la mayoría de los empresarios que establecieron estas relaciones calificaron como fácil y muy fácil situaciones como entablar una relación positiva con la empresa o recibir orientación por parte de la empresa (figura 7).



Figura 7: Percepción acerca de las actividades realizadas por micro-, pequeños y medianos empresarios en su relación con grandes empresas proveedoras o compradoras

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A 600 MIPYMES DOMICILIADAS EN LOS MUNICIPIOS PDET.

Por su parte, el 34 por ciento de las 138 grandes empresas que participaron en el IISP 2021 realizó compras a proveedores locales ubicados en municipios priorizados por USAID/Colombia, representando dichas transacciones aproximadamente el 29 por ciento del total de sus compras. Esto implica que, si bien una tercera parte de las grandes empresas tiene relaciones comerciales con proveedores en estos municipios, las compras efectuadas corresponden a menos de la tercera parte de los insumos en su cadena de abastecimiento. Entretanto, el 33 por ciento de las empresas que

manifestaron no haber realizado compras con proveedores locales ubicados en municipios priorizados por USAID/Colombia estaría interesado en tener proveedores en dichos territorios.

Las grandes y medianas empresas no solo establecen relaciones comerciales en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID, sino que desarrollan vínculos en estas regiones a través de inversiones productivas, sociales y ambientales. En las siguientes secciones se tratarán las inversiones productivas de las grandes y medianas empresas, las inversiones sociales y ambientales de las grandes empresas en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID.

## CONCLUSIONES

El mejoramiento de las relaciones comerciales entre las grandes empresas y el tejido empresarial en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia es un desafío clave para el desarrollo regional, pues esto permitiría: i) fortalecer las cadenas productivas en los territorios, ii) acceder a mercados más grandes y iii) mejorar los procesos de producción de las empresas locales. El equipo de investigación ha identificado el potencial de aprovechamiento de los siguientes factores: i) el 33 por ciento de las grandes empresas participantes en el IISP, que aún no tienen relaciones comerciales con proveedores en los municipios priorizados por USAID/Colombia, estaría interesado en establecer estos lazos comerciales y ii) los empresarios encuestados en las regiones PDET que han establecido relaciones comerciales con grandes empresas las califican como buenas, por la facilidad para establecer una relación positiva con la empresa y recibir orientación por parte de esta.

## INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL DE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN MUNICIPIOS PDET Y OTROS PRIORIZADOS POR USAID

### INVERSIÓN PRODUCTIVA

A través del IISP y el Observatorio de Inversión Privada se identificaron 107 grandes y medianas empresas que realizaron inversión productiva en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia. En 2020, el 64 por ciento de estas empresas pertenecía a los sectores manufacturero (22 por ciento), financiero (15 por ciento), comercial (13 por ciento) y de minas y canteras (13 por ciento) (figura 8).

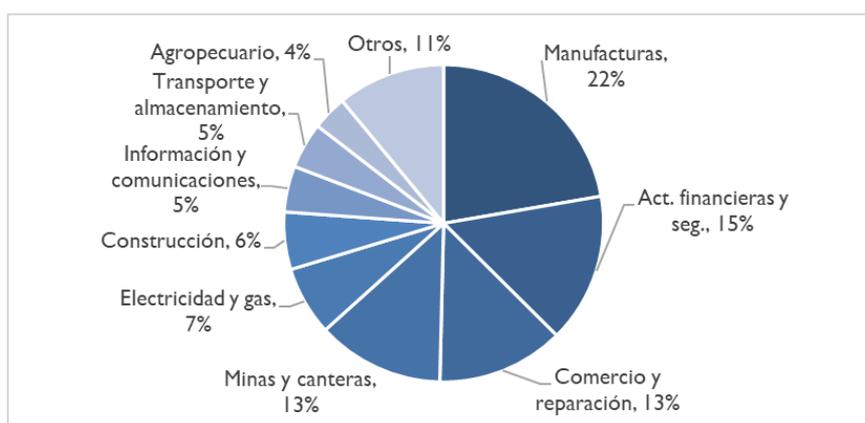


Figura 8: Distribución sectorial de las 107 empresas con inversiones productivas en municipios PDET y priorizados por USAID/Colombia, durante 2020

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN INFORMACIÓN OBTENIDA DE EMIS Y SUPERSOCIEDADES.

De este grupo de 107 empresas, 41 reportaron información financiera<sup>12</sup> durante el periodo 2016-2020. A partir de esta información fue posible establecer que estas empresas permanecieron sólidas, pues sus activos y patrimonio evolucionaron positivamente. Entre 2019 y 2020 los activos registraron un aumento nominal del 7,1 por ciento y el patrimonio del 9 por ciento, evidenciando un fortalecimiento financiero de estas empresas, a pesar de la crisis por la pandemia de la COVID-19 (figura 9). Las empresas de los sectores financiero y de minas y canteras registraron los mayores activos y patrimonio en el periodo de análisis.

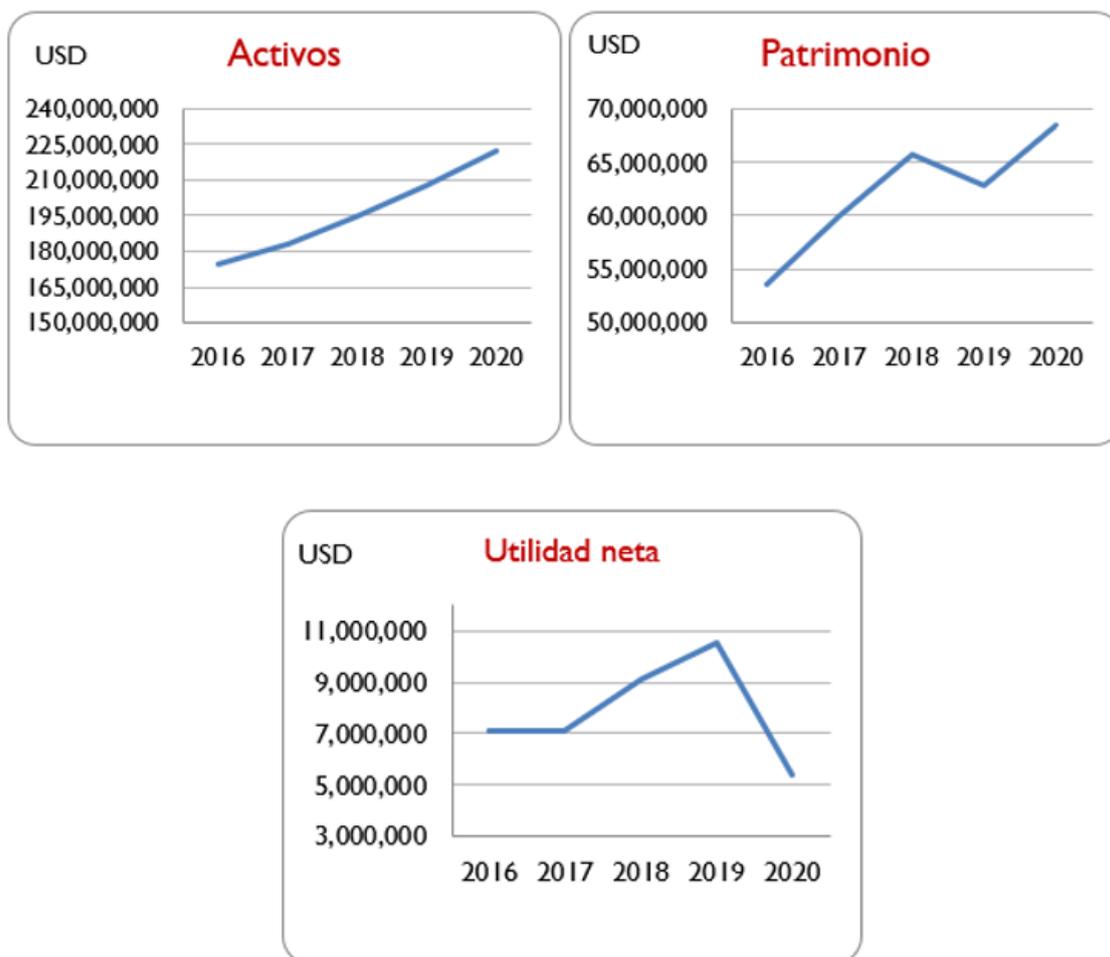


Figura 9: Comportamiento de algunas variables financieras para 41 empresas  
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN INFORMACIÓN OBTENIDA DE EMIS Y SUPERSOCIEDADES.

Pese a lo anterior, las actividades operacionales de las empresas se vieron afectadas durante 2020. Por ejemplo, la utilidad neta disminuyó en un 48,8 por ciento entre 2019 y 2020 (figura 9), probablemente a causa de la crisis por la pandemia de COVID-19 y de condiciones externas desfavorables como la depreciación del peso colombiano frente al dólar. Los sectores más afectados fueron minas y canteras (-83 por ciento), y manufacturas (-486 por ciento). En contraste, los sectores de transporte y almacenamiento y el de suministro de electricidad y gas fueron los únicos que presentaron aumentos en su utilidad neta, los cuales alcanzaron el 5,8 por ciento y el 17 por ciento, respectivamente.

<sup>12</sup> Para consolidar la información financiera de las 41 empresas se utilizaron dos fuentes: la Superintendencia de Sociedades y el Sistema de información financiera empresarial a nivel mundial (EMIS).

### INVERSIÓN SOCIAL EN MUNICIPIOS PDET<sup>13</sup>

Las grandes empresas también hacen presencia en los territorios PDET y otros municipios priorizados por USAID a través de la inversión social privada. En Colombia la inversión social privada (ISP) es medida desde el 2018 mediante el IISP (índice de inversión social privada) que es una iniciativa de la firma Jaime Arteaga y Asociados. En la edición 2021 del IISP, que analiza las inversiones del año 2020, participaron 138 de las empresas más grandes de Colombia.

En Colombia, para 2020, la inversión social privada de las 138 empresas participantes en el IISP alcanzó USD 758 millones. Específicamente en los territorios PDET la ISP, para el mismo año, se ubicó en USD 121,6 millones, esta inversión fue realizada por 63 compañías. El número de compañías que realizan inversión social en los municipios PDET aumentó en un 40 por ciento con respecto a 2019, cuando 45 empresas realizaron inversiones sociales por cerca de USD 41 millones.

Los departamentos con territorios PDET que más concentraron ISP en 2020 fueron Antioquia (20 por ciento), Cauca (11 por ciento), Caquetá (7,9 por ciento) y Bolívar (7,6 por ciento)<sup>14</sup>. Entretanto, los pilares PDET que registraron mayores inversiones fueron reactivación económica y producción agropecuaria (28 por ciento), educación rural y primera infancia (24 por ciento) y salud (17 por ciento) (figura 10).



Figura 10: Inversión social privada por pilares PDET

FUENTE: IISP (2021)

En los territorios PDET, las empresas del sector de minas y canteras fueron las que mayor inversión social privada realizaron, seguidas de las empresas de los sectores de información y comunicaciones, y de actividades financieras y de seguros.

<sup>13</sup> Este grupo tiene en cuenta todos los municipios PDET, estén o no priorizados por USAID/Colombia.

<sup>14</sup> Ver el anexo E para conocer el detalle de las empresas que invirtieron en los territorios PDET, clasificadas por departamento y municipio.

## INVERSIÓN SOCIAL EN MUNICIPIOS PRIORIZADOS POR USAID/COLOMBIA<sup>15</sup>

Al considerarse los municipios priorizados por USAID/Colombia, se identifican 60 empresas que realizan inversión social privada. Esta inversión se concentra en los departamentos de Antioquia (22 por ciento), Cauca (9,2 por ciento) y Caquetá (8,5 por ciento). Los 10 municipios que atraen mayor ISP son Santa Marta, Apartadó, Valledupar, Necoclí, Buenaventura, Cali, Cúcuta, Cauca, Turbo y Tumaco.

En los municipios priorizados por USAID/Colombia, las empresas que más ISP realizaron se encuentran en los sectores de minas y canteras, información y comunicaciones, y financiero y de seguros. Las áreas de mayor interés para la ISP en estas regiones son educación e investigación (20 por ciento), desarrollo rural (14 por ciento), salud (14 por ciento), infraestructura (11 por ciento) y desarrollo económico (8 por ciento).

## INVERSIÓN SOCIAL AMBIENTAL

El sector privado también realiza aportes en materia medioambiental. De acuerdo con el IISP de 2021, el monto destinado para este propósito en 2020 fue de USD 487,4 millones, de los cuales el 86,4 por ciento correspondió a inversiones obligatorias y compensaciones, es decir, que están acordadas previamente con las empresas o se encuentran reglamentadas. El porcentaje restante relacionado con inversión voluntaria (13,6 por ciento) alcanzó un monto de USD 66,4 millones.

Los sectores que más aportan inversión obligatoria en medioambiente son minas y canteras (85 por ciento), electricidad y gas (7 por ciento) y actividades financieras (5 por ciento). Por su parte, la inversión voluntaria está liderada por el sector de actividades financieras (27 por ciento), seguido de información y comunicaciones (24 por ciento), industria manufacturera (24 por ciento) y minas y canteras (11 por ciento).

Los temas en los que las empresas realizan sus aportes voluntarios son protección de bosques (19 por ciento), gestión de residuos y materiales (16 por ciento), energía (15 por ciento) y biodiversidad (13 por ciento) (figura 11).

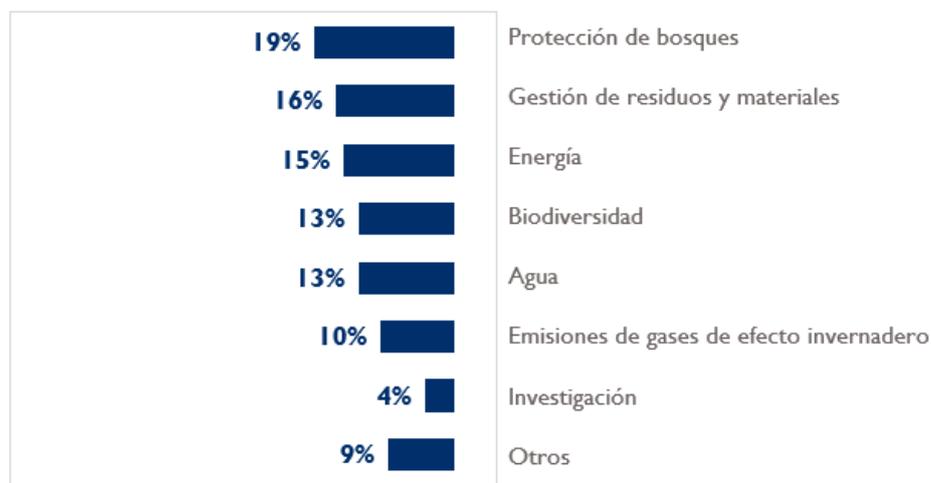


Figura 11: Inversión social privada ambiental

FUENTE: IISP (2021)

<sup>15</sup> Este grupo tiene en cuenta a municipios PDET que están priorizados por USAID/Colombia y otros municipios no PDET también priorizados por la organización.

## CONCLUSIONES

- Con datos financieros de 41 grandes y medianas empresas con inversiones productivas en municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia, este estudio concluye que dichas empresas están expandiéndose, dado el crecimiento en sus activos y patrimonio. Estos territorios representan una oportunidad para la ampliación de las operaciones de estas empresas. Sectores como el manufacturero, el de servicios financieros, el comercial, y el de minas y canteras, que son a los que pertenecen en su mayoría las empresas analizadas (64 por ciento), pueden ser los de mayor potencial para atraer nuevas inversiones.
- La actividad operacional de las grandes y medianas empresas analizadas fue afectada por la pandemia de la COVID-19 y otras condiciones externas. Las empresas de los sectores de transporte y almacenamiento y las de suministro de electricidad y gas fueron las únicas que mostraron resultados positivos en sus operaciones y consolidaron su importancia en estas regiones.
- La inversión social privada representa una fuente importante de recursos para los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia, para desarrollar proyectos relacionados con reactivación económica y producción agropecuaria, educación rural y primera infancia, y salud. De acuerdo con el IISP, en 2020 la inversión social privada en los municipios PDET llegó a USD 121,6 millones y fue realizada por 63 grandes compañías. Sin embargo, la mayor parte de esta inversión (46,5 por ciento), está concentrada en las regiones PDET de cuatro departamentos, Antioquia, Cauca, Caquetá y Bolívar.
- Otra forma de involucramiento de las grandes empresas participantes en el IISP 2021 con las regiones fue la inversión ambiental. La mayor parte de esta inversión (86 por ciento) se hace en cumplimiento de las reglamentaciones; no obstante, un 13,6 por ciento equivalente a USD 66,4 millones fue inversión voluntaria destinada a temas como la protección de bosques, la gestión de residuos y materiales, y a proyectos de energía.

## EXPERIENCIAS DE 20 GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN ZONAS USAID/PDET

En el marco de esta investigación se seleccionaron 20 casos de estudio de empresas, a partir de las 107 empresas caracterizadas por sus inversiones en municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia. Estos 20 casos de estudio permitieron identificar retos y oportunidades del sector privado<sup>16</sup> en estos territorios. Por ejemplo, los empresarios entrevistados manifestaron que dentro de sus estrategias de inversión social priorizan el fomento de capacidades y oportunidades laborales, el fortalecimiento de cadenas productivas, la capacitación a pequeños productores, la formación en temas técnicos y operativos y el acceso a servicios financieros (créditos, seguros, etc.).

## PRINCIPALES INVERSIONES

Los programas e inversiones realizados por las empresas entrevistadas pueden relacionarse con los objetivos de desarrollo descritos en la CDCS de USAID/Colombia y las poblaciones priorizadas.

**OBJETIVO I. PAZ: INVERSIONES RELACIONADAS CON LA COHESIÓN Y RESILIENCIA SOCIAL ANTE EL CONFLICTO.** El 50 por ciento de las compañías entrevistadas ha priorizado como estrategia de inversión social los programas de capacitación, formación, concientización y acceso a la educación. La Fundación Probono ha trabajado en atención legal a víctimas en municipios

---

<sup>16</sup> Los hallazgos generales para cada uno de los 20 casos de estudio pueden consultarse en las fichas de caracterización, anexo F.

PDET del Urabá antioqueño, educación jurídica en el posconflicto, consejos comunitarios y organizaciones de víctimas en el Cauca y el Chocó, y ha apoyado emprendimientos sociales por medio de asesorías para la creación de cooperativas o sociedades (figura 12).



Figura 12: Inversiones privadas relacionadas con el objetivo 1 paz y el empoderamiento de poblaciones vulnerables

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## OBJETIVO 2. POBLACIONES VULNERABLES: INVERSIONES ENFOCADAS EN EMPODERAMIENTO DE POBLACIONES VULNERABLES.

Se destacan empresas como La Fazenda, que promueve la integración de poblaciones vulnerables a sus cadenas de valor mediante estrategias de valor compartido, o Unilever, que, adaptando el proyecto indio Shakti ¡Mujer al poder!, empodera mujeres en zonas rurales de Colombia mediante modelos de microdistribución inclusiva. Terpel apoya proyectos productivos en Caquetá, Casanare, Magdalena Medio, Santander y Bolívar, beneficiando 50 microempresas y alrededor de 570 personas, entre víctimas del conflicto y excombatientes. Las compañías Claro y Tigo contribuyen a mejorar la conectividad en zonas rurales. Claro, con su programa Escuelas conectadas, llegó a instituciones que no tenían conectividad y Tigo, con su programa mujeres conectadas, promueve la conexión y el empoderamiento de las mujeres (figura 12).

**OBJETIVO 3. PROSPERIDAD: INVERSIONES RELACIONADAS CON LA PROMOCIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO Y AMBIENTALMENTE SOSTENIBLE.** Los proyectos relacionados con este objetivo tienen diferentes enfoques (figura 13).

- Alpina trabaja en sectores y territorios en los que no hay una relación con el negocio de la empresa mediante una estrategia de valor compartido. La empresa ha desarrollado proyectos como el de Sistemas Agropastoriles para garantizar la autoproducción de leche y otros productos, y fomentar la conservación de los bosques. También desarrolla el proyecto de Autonomía Económica de las Mujeres Rurales en el Cauca, que en su primera fase benefició a 400 mujeres rurales.
- Asobancaria y Asomicrofinanzas han trabajado en favor de la inclusión financiera. Asobancaria desarrolla programas de educación financiera y bancarización y Asomicrofinanzas se enfoca en el otorgamiento de microcréditos, 59 por ciento de sus beneficiarios son mujeres.
- La organización Corona ha trabajado en conjunto con organizaciones, fundaciones y entidades sin ánimo de lucro en proyectos alineados con los ODS como agua limpia y saneamiento básico; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; y vida de ecosistemas terrestres.
- Las alianzas de ARA con el Gobierno Nacional y los gobiernos locales, las comunidades y otras empresas privadas fortalecen las compras locales y acompañan el proceso de formalización de proveedores locales.
- Olam desarrolló su estrategia a cinco años Coffee LENS, que busca contribuir a la mitigación del cambio climático y mejorar las oportunidades económicas, educativas y sociales de los caficultores en municipios PDET. En el marco del Programa de Alianzas Comerciales (PAC) ha apoyado el mejoramiento de la calidad de la producción y prácticas de cosecha de café en municipios PDET, fortaleciendo las economías legales en los municipios del norte y nordeste de Antioquia, en alianza con USAID y Empresas Públicas de Medellín (EPM).
- El Sistema Coca-Cola en Colombia<sup>17</sup> ha realizado inversiones sociales con su programa global 5by20. En Colombia el programa se ha enfocado en brindar capacitación en habilidades empresariales a mujeres emprendedoras, recicladoras y minoristas, con el fin de que sus negocios se transformen en empresas que puedan hacer parte de la cadena de valor de Coca-Cola. Este programa está enfocado en municipios vulnerables, muchos de ellos municipios PDET de la costa Caribe.

---

<sup>17</sup> Coca-Cola Company y su embotelladora Coca-Cola Femsa.



Figura 13: Inversiones privadas relacionadas con el objetivo 3: prosperidad

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### DIFICULTADES DE LAS EMPRESAS PARA INVERTIR EN LAS REGIONES

De acuerdo con los casos de estudio, se determinó que son diversas las dificultades que pueden experimentar las empresas a la hora de realizar inversión social en las regiones PDET. Estas dificultades están relacionadas con las particularidades de estos territorios, la dinámica social, cultural, política y económica que plantea retos para las compañías.

Por ejemplo, los entrevistados de Claro, Olam y Portafolio Verde manifiestan que la falta de infraestructura o medios de comunicación hace difícil el acceso a municipios alejados y eleva los costos. Para empresas como La Fazenda y Celsia, el relacionamiento previo que deben realizar con las comunidades de su zona de influencia incrementa los costos de los proyectos.

Empresas como Claro y Olam reconocen que el conflicto armado que aún persiste en algunas zonas también afecta la inversión privada. Mencionan que la presencia de grupos armados implica inseguridad para sus trabajadores al instalar las antenas y redes, o para la movilidad en campo, pues en los municipios PDET se han recibido amenazas.

En algunas regiones, empresas como Corona, Ara, Colombina, Terpel y Portafolio Verde han tenido problemas para encontrar mano de obra, especialmente calificada, debido a la falta de educación de las personas, la percepción del salario o la poca disposición para trabajar.

## LECCIONES APRENDIDAS

Sin duda, las dificultades descritas en la sección anterior se pueden convertir en oportunidades para que las empresas puedan trabajar en diseñar o mejorar sus estrategias de intervención social. Una forma de lograrlo es que las empresas generen espacios de diálogo con las comunidades para socializar sus impactos y alcances en los territorios.

Adicionalmente, las empresas entrevistadas han incluido en sus modelos de negocio lo que antes hacían a través de donaciones, integrando en estos modelos propósitos como la conservación ambiental, el cierre de brechas digitales y de conectividad, la inclusión y convivencia, la educación, el emprendimiento, el acceso a la justicia y al sector financiero. De igual forma, sus estrategias de inversión social priorizan el fomento de capacidades y oportunidades laborales, el fortalecimiento de cadenas productivas, la capacitación a pequeños productores, la formación en temas técnicos y operativos, y el acceso a servicios financieros.

Los procesos de inversión y de implementación de estrategias de sostenibilidad de las compañías en las regiones PDET son de largo aliento. Esto implica retos como la necesidad de promover estrategias conjuntas de intervención en el territorio, con diferentes actores, para generar impactos a largo plazo y reducir la retención o el desconocimiento de los mecanismos como alianzas público-privadas (APP) y obras por impuestos.

El mecanismo de obras por impuestos ha sido exitoso en la movilización de recursos hacia los municipios PDET. El tipo de proyectos aprobados en regiones PDET mediante este mecanismo impacta de manera directa la competitividad y atención de necesidades básicas de estas regiones, ya que los recursos se invierten en los sectores de infraestructura transporte, educación y vivienda, ciudad y territorio.

Según el Observatorio de Inversión Privada, con información de la ART, en los años 2020 y 2021 se movilizaron a municipios PDET USD 39,3 millones y USD 32,5 millones, respectivamente, bajo la modalidad de obras por impuestos. En efecto, en 2020 se aprobaron y ejecutaron 20 proyectos, y en lo corrido de 2021 la cantidad de proyectos asciende a 18<sup>18</sup>. De las 107 compañías con inversiones en PDET y municipios priorizados por USAID, el 24 por ciento reportó usar mecanismos como el de obras por impuestos para proyectos de educación, transporte y vivienda, ciudad y territorio.

## RETOS Y OPORTUNIDADES

La inversión social privada representa una fuente importante de recursos para los territorios PDET y otros municipios priorizados por USAID. De acuerdo con los datos del IISP de 2021, de las 138 empresas caracterizadas, 60 reportaron inversión social privada en la geografía USAID. Sin embargo, el establecimiento de alianzas entre el sector privado y la cooperación internacional continúa siendo bajo. De acuerdo con el IISP de 2021, de las empresas que establecieron alianzas con organizaciones públicas o privadas para llevar a cabo sus proyectos de inversión social, solo el 9 por ciento lo hizo con la cooperación internacional. Las razones principales de las compañías para no trabajar con la cooperación en 2020 fueron: no se priorizan los mismos territorios (28 por ciento), los tiempos

---

<sup>18</sup> Estos proyectos se aprobaron y ejecutaron en 15 de las 16 regiones PDET. La única región que no cuenta con obras por impuestos es el Pacífico Medio.

para la construcción de alianzas son lentos (22 por ciento) y existe una dificultad para alinear los temas priorizados (19 por ciento), entre otros (figura 14).

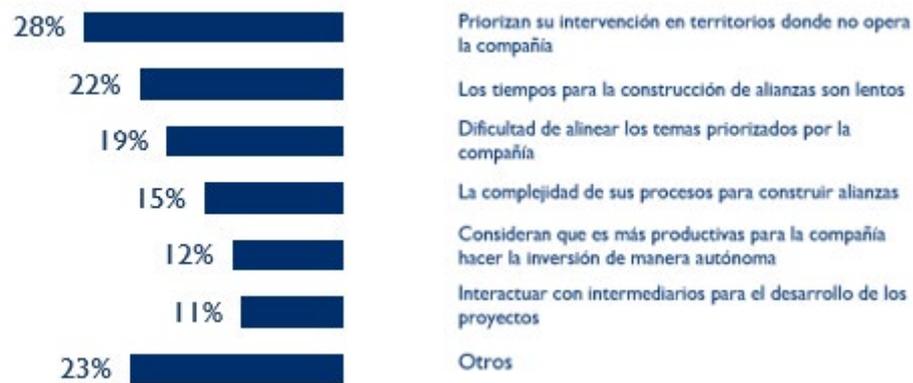


Figura 14: Principales razones para no aliarse con la cooperación internacional

FUENTE: IISP (2021)

De las empresas que realizaron alianzas con la cooperación internacional, el 34 por ciento realizó proyectos de manera conjunta con la cooperación estadounidense y señaló como principales ventajas el hecho de que el trabajo conjunto multiplica el impacto de sus proyectos y garantiza la sostenibilidad de sus inversiones en el territorio (39 por ciento del porcentaje señalado), así como el hecho de que maximiza y apalanca recursos para la implementación de los proyectos (32 por ciento del porcentaje señalado). Los principales retos identificados fueron el desconocimiento sobre los proyectos o programas de la cooperación (31 por ciento) y la alineación de su inversión social con la estrategia de USAID (18 por ciento) (figura 15).



Figura 15: Principales ventajas y retos de trabajar con la cooperación estadounidense

FUENTE: IISP (2021)

Los casos de estudio dejan ver que los asuntos sociales y ambientales son una prioridad para el sector privado y hay importantes esfuerzos para atenderlos mediante estrategias diferenciadas de relacionamiento, responsabilidad social, valor compartido y sostenibilidad. También se evidencia la posibilidad de que, por la vía de las alianzas y el trabajo mancomunado, las empresas estén abiertas a multiplicar el impacto de los programas ambientales y sociales, y de alinearse con estrategias de terceros, como el Gobierno Nacional, a través del PDET o USAID y su CDCS.

Otro reto para las compañías es el aprovechamiento de las alianzas, pues ello permitiría mejorar la propuesta de valor del proyecto, reducir costos, transferir conocimientos a través del intercambio de experiencias y habilidades e incrementar su alcance e impacto. Considerando el alto grado de inversión social privada y el constante aumento de las empresas que buscan alianzas, estas se pueden convertir en uno de los motores con mayor impacto en los territorios.

El reconocimiento del potencial de las cadenas productivas, dinámicas económicas y la dotación de recursos naturales de los territorios se han convertido en la posibilidad para que se promueva la productividad en las regiones a través de las inversiones sociales y productivas de las empresas, que puedan darse en alianza con diferentes actores.

## CONCLUSIONES

- Los 20 casos de estudio evidencian que el sector privado está realizando inversiones productivas y sociales en los territorios que favorecen a las poblaciones vulnerables. En los municipios PDET, la inversión de estas empresas se concentra en temas educativos, en capacitación de comunidades, en desarrollo de infraestructura y en conservación ambiental.
- El interés en temas educativos que involucra niños, niñas, adolescentes y jóvenes se basa en una visión de desarrollo que promueve la generación de capacidades en las personas y la formación de talento humano para que las empresas puedan contar con trabajadores calificados para el desarrollo de sus actividades productivas en los territorios.
- En las regiones PDET la participación ciudadana, la construcción de paz y los derechos humanos son temas relevantes para la estabilidad económica y social de estos territorios. El involucramiento del sector privado en el desarrollo de programas y procesos relacionados con estos temas no solo mejorará la calidad de vida de las personas, sino que potenciará las actividades productivas de las mismas compañías.
- Las estrategias de sostenibilidad y las inversiones sociales de las empresas están ligadas a sus modelos de negocio. Las empresas están cada vez más interesadas en vincular sus estrategias de inversión social con sus intervenciones en cadenas productivas y de desarrollo económico. Las cadenas productivas se han convertido en un elemento clave, pues tienen el potencial de conectar los territorios con mercados nacionales e internacionales.
- Las empresas reconocen que para relacionarse con los municipios PDET es crucial identificar las necesidades de los territorios y sus comunidades, y generar relaciones de confianza con actores clave. Además, las empresas entrevistadas tienen potencial para desarrollar proyectos productivos, económicos y de inversión social en los territorios PDET, no solo si tienen alguna experiencia en estos municipios, sino para replicar experiencias exitosas de otros contextos.
- Las dificultades experimentadas por las empresas para desarrollar su trabajo en el territorio, como el relacionamiento previo con las comunidades de su zona de influencia o la dificultad para encontrar mano de obra, se deberían convertir en una oportunidad para mejorar sus intervenciones. Esto se puede lograr implementando prácticas como la generación de espacios de diálogo con las comunidades para socializar el impacto y alcance de los proyectos de las empresas en los territorios.
- Estrategias como las alianzas público-privadas (APP) y obras por impuestos denotan un campo fértil para el mejoramiento de procesos empresariales de inversión y la implementación de

estrategias de sostenibilidad en las regiones PDET. Estos procesos son de largo aliento y necesitan estrategias mancomunadas de intervención en el territorio con diferentes actores.

- Solo el 9 por ciento de las empresas participantes en el IISP 2021 realizó alianzas con la cooperación internacional para desarrollar programas conjuntos. Esto debido a que no priorizan los mismos territorios (28 por ciento del porcentaje mencionado), los tiempos para la construcción de alianza son lentos (22 por ciento) y se dificulta la alineación de los temas priorizados (19 por ciento). En contraste, las empresas entrevistadas que ya han trabajado con USAID/Colombia, como Claro, Portafolio Verde y OLAM, reconocen la importancia del trabajo conjunto para optimizar costos y dar sostenibilidad a las acciones que desarrollan en los territorios.

## **VEINTE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN ZONAS USAID/PDET**

En el marco de la presente investigación se definió el proyecto ancla como una iniciativa privada con la capacidad de dinamizar las economías de los municipios más afectados por la violencia y la pobreza. Para los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia se identificaron 20 proyectos o empresas que, por su volumen de inversión, enfoque estratégico e impacto en el territorio, son considerados ancla.

Los proyectos seleccionados tienen una inversión promedio que va desde los USD 2,5 millones (construcción de las instalaciones del SENA, sede Alto San Jorge) hasta los USD 4,9 mil millones (Hidroituango). Se estima que para los 18 proyectos de los que se tiene información suficiente<sup>19</sup>, la inversión será de aproximadamente USD 7361 millones<sup>20</sup> y generarán más de 5700 empleos directos en su fase operativa. La mayoría de ellos iniciaron después de la firma del Acuerdo de Paz, los más recientes son el Complejo Portuario y Férreo de Ciénaga (2019), el Corredor Ferroviario Central (2019), el Proyecto Fotovoltaico CSF Continua Cartago (2019), el Proyecto Fotovoltaico CSF Continua San Felipe (2019), la sede Alto San Jorge del SENA (2019), el Proyecto Solar San Fernando (2020), las Líneas Colectora (2020), la Concesión Portuaria Puerto Solo (2021) y la Nueva Subestación el Río (2021). Aproximadamente el 40 por ciento de los proyectos reporta fecha esperada de finalización durante los años 2021 y 2022.

Los proyectos ancla fueron agrupados de la siguiente manera:

- Proyectos de energía: parque eólico Guajira I; proyecto Solar San Fernando; planta de gas natural licuado Nataly I; parque solar Awarala; Termocaribe 3; parque eólico Windpeshi; parque solar El Paso; Hidroituango; Líneas Colectora; Nueva Subestación El Río; Interconexión Costa Caribe, línea de transmisión Cerromatoso-Chinú-Copey; conexión de las líneas Ituango; línea Cuestecitas-Copey-Fundación; Proyecto Fotovoltaico CSF Continua Cartago; y Proyecto Fotovoltaico CSF Continua San Felipe.
- Proyectos que aportarán al desarrollo y competitividad de las regiones en Colombia: Complejo Portuario y Férreo en Ciénaga; Corredor Ferroviario Central; Construcción infraestructura del SENA, sede Alto San Jorge.

---

<sup>19</sup> De acuerdo con lo expuesto en el Plan Trabajo del PSLA, la investigación cubrió 20 casos de estudio. Es decir, se realizaron 20 entrevistas, pero, por limitaciones del proyecto, solo 18 de estas se recopilaron como casos escritos con sus correspondientes fichas.

<sup>20</sup> Sin embargo, cabe decir que el 67 por ciento de estos recursos corresponde al proyecto Hidroituango.

- Proyectos de Infraestructura y Transporte: Concesión Portuaria Puerto Solo; Concesión Portuaria Aguadulce; Plan Maestro de Alcantarillado y Acueducto Urbano y Rural del Distrito de Buenaventura.

La distribución geográfica de los proyectos mencionados se presenta en el siguiente mapa:



Figura 16: Mapa de los proyectos y empresas ancla

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## PROYECTOS DE ENERGÍA

En línea con los objetivos de desarrollo de la CDCS, en especial con el objetivo 3 —promover el crecimiento económico equitativo y ambientalmente sostenible— dentro del grupo de proyectos amparados en la categoría de generación de energía se identificaron algunos de gran envergadura para el país como la Central Hidroeléctrica de Ituango (Hidroituango), a cargo de Empresas Públicas

de Medellín, que generará aproximadamente el 17 por ciento de la demanda energética del país, y el parque solar Awarala en Tolú Viejo (Sucre), que será el primer proyecto solar de Colombia con tecnología de inducción mecánica, permitiendo al país posicionarse como un referente en la generación de bajo costo por kilovatio/hora (kWh).

También se caracterizaron proyectos de diversificación energética como el Proyecto Fotovoltaico CSF Continua Cartago y el Proyecto Fotovoltaico CSF Continua San Felipe, a cargo de Trina Solar, que esperan generar en conjunto alrededor de 900 empleos. También se consideró el proyecto de conexión de las líneas Colectora-Cuestecitas y Cuestecitas-La Loma, a cargo del Grupo Energía de Bogotá, que transportará hasta el 10 por ciento de la demanda energética del país, generada a partir de fuentes renovables.

Adicionalmente, los proyectos de generación de energías con fuentes alternativas como el parque solar Awarala, el parque eólico Windpeshi, el parque solar El Paso, los proyectos fotovoltaicos continua San Felipe en el Tolima y continua Cartago en el Valle del Cauca, el proyecto Solar San Fernando y el parque eólico Guajira permitirán reducir la emisión de cerca de 140 mil toneladas de CO<sub>2</sub>.

### PROYECTOS CON POTENCIAL PARA IMPACTAR LAS COMUNIDADES VULNERABLES A CORTO Y MEDIANO PLAZO

El estudio también consideró proyectos dirigidos específicamente a las geografías y poblaciones vulnerables. Se destacan, por ejemplo, la construcción de la sede del SENA para el Alto San Jorge (Montelíbano, Puerto Libertador y San José de Uré, en Córdoba) a cargo de Cerro Matoso S. A., que pretende generar 800 cupos para estudiantes de carreras técnicas y tecnológicas en ejes del conocimiento en torno a la producción agropecuaria, de cárnicos, frutas y verduras, panadería, cocina y barismo. También se menciona el proyecto del Plan Maestro de alcantarillado y acueducto de Buenaventura, a cargo de Vallecaucana de Aguas, que espera beneficiar a más de 400 mil habitantes, garantizar el suministro de agua potable y lograr la cobertura total de acueducto y alcantarillado en el Distrito.

La identificación de proyectos ancla tuvo presente las poblaciones objetivo de la CDCS de USAID/Colombia, que incluyen jóvenes, mujeres, migrantes, líderes sociales, comunidades étnicas, desplazados internos y otras poblaciones afectadas por el conflicto. Así, por ejemplo, se incluye en la caracterización el parque eólico Windpeshi en Maicao (Guajira), a cargo de Enel Green Power, que, además de aportar energía al Sistema Interconectado Nacional, permitirá el funcionamiento de un sistema de pilas públicas que garantizarán el acceso a agua potable para 3000 indígenas wayuu.

### PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA Y TRANSPORTE

Finalmente, considerando el objetivo de desarrollo 3 de la CDCS —promover el crecimiento económico equitativo y ambientalmente sostenible—, se consideraron proyectos que dinamizarán las economías locales, como el proyecto solar San Fernando en Castilla La Nueva (Meta), a cargo de AES Colombia, que prevé hacer compras a proveedores locales por aproximadamente USD 4 millones. También se identificaron proyectos de infraestructura y transporte como la concesión portuaria Puerto Solo en Buenaventura, que pretende mejorar la competitividad del país a la hora de importar derivados de los hidrocarburos, y los proyectos Complejo Portuario y Férreo en Ciénaga y Corredor Ferroviario Central, a cargo de Voluntad Férrea, que buscan generar más de 1500 empleados en fase operativa y más de 3000 en fase preoperativa para promover la competitividad en la cadena logística de transporte férreo hacia el centro del país.

## CONCLUSIONES

- En los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia se están llevando a cabo grandes proyectos que favorecen el desarrollo local. Estos territorios enfrentan el reto de generar conocimientos, habilidades e infraestructura que garanticen la sostenibilidad de estos proyectos.
- El alcance de los proyectos que se están desarrollando en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia se extiende más allá de estos territorios. Algunos tienen el potencial de aportar al desarrollo del país, como el proyecto de la central hidroeléctrica de Ituango (Hidroituango), que, de ponerse en marcha, generaría el 17 por ciento de la demanda energética nacional. Los proyectos de interconexión eléctrica contribuirán a proveer energía y conectar territorios. Los proyectos logísticos, portuarios y de transporte permitirán un mayor intercambio comercial entre las regiones.

Los territorios priorizados por USAID/Colombia tienen potencial para la generación de energía eléctrica a partir de fuentes alternativas como la eólica, la solar y la hidráulica, como lo demuestran los proyectos parque eólico Windpeshi, parque eólico Guajira, parque solar Awarala, proyecto fotovoltaico CSF Continua Cartago, proyecto fotovoltaico CSF Continua San Felipe, parque solar El Paso, proyecto Solar San Fernando e Hidroituango. Además, estos proyectos son una apuesta por la sostenibilidad ambiental, pues permitirán reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>.

## RECOMENDACIONES

Este reporte final generó una serie de recomendaciones para potenciar, apoyar, diseñar o implementar proyectos de cooperación alineados con la CDCS.

### DIAGNÓSTICO DEL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL EN LOS MUNICIPIOS PDET

#### RECOMENDACIÓN I: DESDE USAID/COLOMBIA SE PODRÍA PROMOVER EL APALANCAMIENTO DE RECURSOS Y LA OFERTA EFECTIVA DE SUBSIDIOS PARA LA SUPERVIVENCIA DE EMPRESAS EN LOS TERRITORIOS PDET.

Teniendo en cuenta el impacto de la pandemia sobre el tejido empresarial en los municipios PDET, la Misión podría acompañar y promover la focalización de esfuerzos del Gobierno Nacional para garantizar la supervivencia de empresas en estas regiones, especialmente en lo referente a trámites como la renovación de la matrícula mercantil y los pagos de seguridad social a trabajadores y de los parafiscales de las empresas.

USAID/Colombia, junto con actores clave como las cámaras de comercio, los programas de emprendimiento de INNPULSA y el SENA, y el Gobierno Nacional, puede promover programas que permitan que las medidas para la protección del sector privado se extiendan en tiempo y recursos a los municipios PDET. Por ejemplo, la extensión del Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF), para mipymes en municipios PDET, las haría más competitivas frente a empresas de otras regiones. Asimismo, la posibilidad de reducir el costo de la matrícula mercantil y su renovación facilitaría que las empresas en estas regiones cumplieran con mínimos de formalidad. De esta manera, la Misión podría catalizar el aporte de diferentes actores, para financiar este costo a las empresas, sin afectar el flujo de caja de las cámaras de comercio.

USAID/Colombia podría seguir promoviendo iniciativas como los programas de inclusión financiera y EMPROPAZ, que dan cuenta de la necesidad de incentivos diferenciales y de asistencia para micro- y pequeñas empresas en municipios PDET.

#### RECOMENDACIÓN II: USAID/COLOMBIA PODRÍA MANTENER Y PROMOVER MECANISMOS DE RELACIONAMIENTO CON ACTORES, COMO LAS CÁMARAS DE COMERCIO Y OFICINAS REGIONALES DEL SENA.

El apoyo de USAID/Colombia a la generación de sistemas de información, u observatorios regionales para generar información sobre el estado del tejido empresarial, y el avance de iniciativas como las planteadas para los PDET, permitiría hacer mejores diagnósticos y diseños de proyectos enfocados en las capacidades productivas de cada región. A partir de información específica de las regiones, el estado del tejido empresarial y sus capacidades, desde USAID/Colombia se podrían promover:

- El diseño de esquemas de compra local y circuitos cortos de comercialización en municipios PDET. Promover redes de compra y venta de insumos, y de productos con valor agregado dentro de los municipios, y que se conciban como mercados en sí mismos.
- El diseño de redes locales de comercio, con espacios como ferias de emprendimiento, en las que se promueva la oferta en los municipios, y que las medianas empresas expresen su demanda de bienes y servicios.

Mejor información sobre las regiones, sus posibilidades y opciones productivas, así como de la oferta actual, permite mejores programas por parte de la Misión, y que las empresas tomen mejores decisiones sobre inversiones productivas y sociales en las regiones.

## **INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL DE GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN ZONAS USAID/PDET**

### **RECOMENDACIÓN III: USAID/COLOMBIA PODRÍA CONSIDERAR COMO POSIBLES ALIADOS EN SUS REGIONES PRIORIZADAS A LAS EMPRESAS DE LOS SECTORES MANUFACTURERO, FINANCIERO, COMERCIAL Y DE MINAS Y CANTERAS.**

La Misión debería tener un plan especial de relacionamiento con empresas de sectores que ya están en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID, y que posiblemente tienen programas de inversión y de responsabilidad social con cronogramas y metas definidos. La consideración de estos posibles aliados partiría de las iniciativas de estas empresas que estén alineadas con los objetivos de USAID/Colombia en su CDCS. La priorización de los sectores con mayor crecimiento en estos territorios, sumado a la identificación de programas de inversión social y productiva, facilitará la generación de alianzas y proyectos conjuntos con las empresas que permitan, en principio, no duplicar esfuerzos.

Desde USAID/Colombia podrían aprovechar los contactos establecidos a lo largo del estudio con empresas presentes en el territorio. USAID/Colombia podría presentar el portafolio de programas de la Misión y sus socios implementadores, en las regiones en las que operan las empresas, para establecer temáticas y geografías comunes. A partir del conocimiento de las partes sobre sus iniciativas, será posible explorar proyectos que se complementen, que se articulen y que se ejecuten bajo esquemas de alianzas con empresas de los sectores priorizados.

De forma complementaria, USAID/Colombia podría diseñar una estrategia de relacionamiento enfocada en las prioridades de las empresas que coinciden con la CDCS, en su focalización geográfica y temática. Esto permitiría que las empresas conozcan el portafolio de la Misión en sus áreas de influencia y que las compañías se involucren con iniciativas existentes de USAID/Colombia.

### **RECOMENDACIÓN IV: DENTRO DE LA GEOGRAFÍA PRIORIZADA POR USAID/COLOMBIA, LA MISIÓN PODRÍA PROMOVER QUE SE MOVILIZARAN RECURSOS HACIA LAS REGIONES QUE ACTUALMENTE TIENEN UNA MENOR PARTICIPACIÓN DE INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA.**

USAID/Colombia, a través de propuestas, iniciativas y la invitación a actores del sector privado, podría motivar el interés de las empresas por aproximarse a regiones con baja participación de inversión social privada. Teniendo en cuenta la alta concentración de inversión social en Antioquia, Cauca, Caquetá y Bolívar, la Misión podría promover un portafolio de proyectos y alternativas de alianzas para atraer la atención a regiones con menor participación de inversión social privada.

USAID/Colombia debería considerar municipios PDET con menores flujos de inversión social en los que la participación del sector privado sea menor, de manera que se promueva una mayor equidad en la distribución de los recursos de inversión social. En principio, impulsando desde la Misión proyectos e iniciativas a las que el sector privado se pueda sumar, o cuyo aporte pueda darse de manera exploratoria (ej. voluntariado o aportes en especie). Esto daría la posibilidad de compartir el riesgo y la experiencia de explorar nuevas regiones para la inversión social, que, en últimas, puede tener un impacto más significativo, teniendo en cuenta la presencia de menos empresas o sus recursos.

## EXPERIENCIAS DE 20 GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN ZONAS USAID/PDET

### RECOMENDACIÓN V: USAID/COLOMBIA PODRÍA DISEÑAR UN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO CON EL SECTOR PRIVADO PARA INFORMAR A LAS EMPRESAS, ESTO PERMITIRÍA UNA MAYOR VINCULACIÓN DE ESTAS EN LOS ESQUEMAS DE ALIANZAS PROMOVIDOS POR LA MISIÓN.

El esquema de alianzas implementado por USAID/Colombia, cuyo mejor ejemplo es el modelo de alianzas para el desarrollo global (GDA, por sus siglas en inglés), aunque es exitoso, es poco conocido por las empresas. La Misión podría promover espacios, junto con sus socios implementadores y aliados, para compartir sus logros, experiencias en ese proceso y lecciones aprendidas de manera que más actores conozcan qué tipo de alianzas ofrece USAID en Colombia, cómo es el proceso y cuál es el tipo de objetivos que persigue.

Para impulsar alianzas de cooperación entre USAID y el sector privado, USAID/Colombia podría diseñar un proceso de socialización con empresas que las vincule con su estrategia, por ejemplo, diseñando talleres como los que se llevaron a cabo por la convocatoria para nuevos GDA, a principios de 2021, aunque con diferentes esquemas de alianza. También puede dar a conocer los programas actuales de la Misión en Colombia y exponer alternativas de vinculación desde las empresas, según sus capacidades y objetivos.

### RECOMENDACIÓN VI: USAID/COLOMBIA PODRÍA APOYAR LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS POR PARTE DE LOS GOBIERNOS LOCALES, PARA INCLUIRLOS EN EL BANCO DE PROYECTOS DE OBRAS POR IMPUESTOS, Y QUE LAS EMPRESAS LOS EJECUTEN MEDIANTE ESTE MECANISMO.

Teniendo en cuenta el éxito e importancia del mecanismo de obras por impuestos como instrumento para la movilización de recursos del sector privado hacia los municipios PDET, la Misión podría apoyar a los gobiernos locales en la estructuración de proyectos que sean atractivos para las empresas que hacen uso del mecanismo. La relevancia y calidad en la estructuración de los proyectos determinan que sean incluidos en el portafolio de obras por impuestos, y que posteriormente sean seleccionados por las empresas.

Desde el sector privado, los usuarios de este mecanismo han manifestado que el portafolio de proyectos de obras por impuestos tiene deficiencias en su estructuración y que, aunque implique costos adicionales para las empresas, muchas de ellas buscan financiar, junto con los gobiernos locales, el diseño y costeo de los proyectos. Teniendo en cuenta la red de implementadores de USAID/Colombia y la lista de consultores a los que la Misión tiene acceso, debería promover una campaña de estructuración de proyectos en la que, de manera conjunta, participen gobiernos locales y usuarios del mecanismo de obras por impuestos. Esto permitiría, consensos sobre los proyectos priorizados y que, una vez estos sean parte del banco de proyectos, sean seleccionados y ejecutados por las empresas.

### RECOMENDACIÓN VII: USAID/COLOMBIA PODRÍA CONTAR CON UN PROGRAMA DE APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO PARA EL DISEÑO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PORTAFOLIOS DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS.

Promover desde la Misión un modelo de acompañamiento para el diseño y planeación de estrategias de sostenibilidad y responsabilidad para las empresas permitiría, desde USAID/Colombia incentivar mejores prácticas. Las empresas tendrían, además, la posibilidad de robustecer sus estrategias de inversión social a partir del acompañamiento de USAID/Colombia.

Lograr que USAID/Colombia acompañe y participe de la planeación de las inversiones sociales de las empresas implica que la Misión diseñe una metodología de acompañamiento. Esta podría incluir la

exposición de la CDCS y la metodología de cocreación. De esto depende que se agregue valor para la empresa y que los planes de inversión social estén alineados con los objetivos de la Misión.

## **VEINTE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN ZONAS USAID/PDET**

**RECOMENDACIÓN VIII: USAID/COLOMBIA PODRÍA ESTUDIAR LOS COMPROMISOS SUSCRITOS EN TÉRMINOS SOCIALES Y AMBIENTALES, EN LAS LICENCIAS DE LOS PROYECTOS ENERGÉTICOS, PORTUARIOS Y DE INFRAESTRUCTURA. CON ESTA INFORMACIÓN PODRÍA ACOMPAÑAR LOS PROCESOS DE INVERSIÓN SOCIAL OBLIGATORIA, ASÍ COMO LAS MEDIDAS DE MITIGACIÓN Y COMPENSACIÓN AMBIENTAL, PARA ASEGURAR SU CUMPLIMIENTO Y, EN LO POSIBLE, AUMENTAR SU IMPACTO.**

Los proyectos ancla identificados, así como los contratos y concesiones de proyectos energéticos, de infraestructura, mineros y del sector del petróleo y el gas, suscriben importantes compromisos sociales y ambientales en el proceso de obtener una licencia ambiental. La ejecución a través de proyectos conjuntos entre USAID/Colombia y las empresas asegura su cumplimiento y el impacto deseado sobre su entorno.

Teniendo en cuenta que las licencias ambientales y los contratos de concesión incluyen compromisos ambientales y sociales, este puede ser el camino para que la Misión encuentre socios en iniciativas que, además de ser obligaciones para las empresas, también cumplan objetivos de la CDCS de USAID/Colombia. Las licencias y contratos de concesión, por ser documentos públicos, son divulgados por la agencia del gobierno que corresponda.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), Agencia Nacional de Minería (ANM), Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) y Agencia Nacional de Infraestructura (ANI).

## ANEXO A. SCOPE OF WORK – WORK PLAN

Durante el desarrollo del estudio se realizaron ajustes a los objetivos y preguntas planteadas en el alcance originalmente definido por USAID/Colombia. Por tanto, el plan de trabajo aprobado es el documento que se ajusta a la investigación desarrollada y refleja de mejor manera el mapeo realizado sobre el sector privado en las regiones priorizadas.

### INTRODUCTION

The private sector holds the key for sustainable transformation of regions historically affected by poverty, armed conflict, and absence of democratic institutions in Colombia. USAID should have a comprehensive understanding of the nature and scope of private investment in the regions prioritized by the CDCS, in order to deploy effective cooperation strategies with the local, regional and national business sector of the country.

Approximately 85 percent of the municipalities prioritized by USAID are part of the Territorially Focused Development Programs (PDETs in Spanish), created by the 2016 Peace Agreement. The targeted strategy was developed through massive participatory processes unprecedented in Colombia. Nevertheless, the contribution of the private sector was notably marginal during the consultations.

Same situation happened with the National Government's Policy "Peace with Legality." The policy included a chapter stating the contributions expected from the private sector, particularly large companies, but the central role to be played by private sector actors in the implementation of targeted strategy was not clear nor articulated. As a result, the private investment agenda has not been fully shared with, or understood by, companies that should be involved in this national goal.

Therefore, a plan to link the private sector and the USAID targeted regions should take into account the investment dynamics of each territory and the expectations of both local, regional and national private actors. This new Private Sector Landscape Assessment II (PSLA II), aims to identify and map the diversity of private sector actors in the targeted geography to further collaborate, connect, and scale USAID/Colombia's impact in Colombia<sup>22</sup>. The PSLA II focuses on three key points:

- 1. Identify and map private investments by 100 large/medium companies in USAID targeted<sup>23</sup> municipalities:** The target companies are investing or would be interested in investing in USAID targeted municipalities with the potential to become USAID and/or ECON partners in the near future. The target companies will be mapped and identified through the Private Social Investment Index (IISP), the Private Investment Observatory created by JA&A, and the latest financial and commercial data obtained from local Chambers of Commerce in targeted jurisdictions.
- 2. Mapping and analyzing 20 anchor private sector investment macro-projects and/or companies in USAID targeted<sup>24</sup> municipalities:** These target projects or companies are transformative business ventures whose design, scale, and impact have the potential to develop local markets, foster social development and attract other kinds of investments into the USAID targeted regions. The PSLA II will build a portfolio of 20 projects or companies through

---

<sup>22</sup> USAID/Colombia's Country Cooperation Development Strategy: <https://www.usaid.gov/colombia/cdcs>

<sup>23</sup> These targeted municipalities include the regions prioritized by USAID/Colombia's CDCS 2020-2025.

<sup>24</sup> These targeted municipalities include the regions prioritized by USAID/Colombia's CDCS 2020-2025.

interviews with key players such as business owners, government, industry associations, and Chambers of Commerce. In addition, include contact information for potential USAID/Colombia further direct communication with private sector actors<sup>25</sup>.

- 3. Comprehensive Survey mapping opportunities and challenges of existing business in USAID targeted municipalities<sup>26</sup>:** The latest available data will be used to conduct a comprehensive survey of 600 MSMEs based in targeted municipalities. This survey will help discover MSMEs expectations, perceptions and challenges when operating in these municipalities and its capabilities to develop lasting commercial relations with private actors from other regions.

This document describes the work plan and methodological design for the PSLA II.

## PURPOSE AND KEY RESEARCH QUESTIONS

### PURPOSE

These research activities should (i) provide a comprehensive understanding of the diverse engagement opportunities between USAID and the private sector in Colombia and (ii) inform of opportunities to scale up, support, design and/or implement regional investment projects through the new Country Development Cooperation Strategy (CDCS) put forward by USAID.

### KEY RESEARCH QUESTIONS

- What is the nature and scope of the existing relations between big macro – projects business and USAID targeted municipalities?
  - USAID needs to understand the reasons why big companies in Colombia are looking at targeted municipalities in terms of economic opportunity and the nature, scope, and development of those commercial relations among operating MSME's. The Mission should be able to use that understanding to map opportunities, identify challenges, and understand obstacles that prevent or discourage the presence of a dynamic private sector in the targeted regions, and that hinder large companies from buying from local suppliers.
- Which projects or companies have a design, scale, impact, and size of investment (among other factors) that can boost local and regional economic development in the USAID targeted municipalities?
  - USAID aims not only to identify and map anchor projects or companies, but also to inform the decision-making process when approaching relevant stakeholders of private projects to foster partnerships.

---

<sup>25</sup> For the purpose of this study, an anchor project or company is: (i) a unit or set of productive units that have (ii) a key position in the regional or local economy and (iii) foster a network of economic relations with suppliers and customers in the value chain (iv) fostering local business initiative and innovation and thus (v) playing a catalytic role in economic and social development at the local and regional level.

<sup>26</sup> For the 600 surveys to MSMEs the targeted geography will be the 170 PDET municipalities. These include 92 PDET municipalities listed in the CDCS geography.

- What is the current situation of local businesses operating in USAID targeted regions?<sup>27</sup>
  - USAID will need to know the conditions in which the productive ecosystem based in the targeted municipalities functions, the progress achieved, and the challenges faced locally. The answer to the question will help the Mission to understand the specific type of stakeholder involved when attempting an engagement strategy to develop regional or national value chains. The analysis will be conducted also taking into account the context of COVID 19 and its impacts on economic recovery.
- Which are the main achievements and lessons learned from large and medium-sized companies that have engaged in productive and social investment in the USAID targeted municipalities, in the context of the cooperation strategy of the Mission in Colombia?
  - USAID will need to know the success factors and main issues of the 20 large and medium-sized companies that have invested in the targeted municipalities. The Mission should be able to identify strategic cooperation opportunities in connection with the private sector.

## BACKGROUND

USAID's 2020-2025 Country Development Cooperation Strategy (CDCS) supports Colombia along the road to self-sufficiency. The CDCS considers that a country is self-reliant when it has achieved the capacity and commitment to plan, finance and implement its own solutions to the challenges of economic and social development. USAID in Colombia has set three conditions for the country to be able to achieve self-reliance. First, it must keep moving away from five decades and more of armed conflict and towards peace. Second, that peace must be lasting and inclusive to promote a stable society. Third, both lasting peace and stability are prerequisites for economic and social prosperity. Only when there is peace, stability and lasting prosperity will the government, the private sector and civil society be able to respond independently to the many challenges for development<sup>28</sup>.

The private sector is already playing an unprecedented role in the creation and shaping of opportunities to improve the lives of individuals and communities supported by USAID. Private financing sources now represent almost 90 percent of financial flows into developing countries; and the private sector creates nine of ten jobs in the developing world. Hence it provides an important route towards self-reliance<sup>29</sup>. The business sector also lends its experience to the building of local markets, combining local savings with investment opportunities and the offer of tools for countries to finance their own development. The private sector has the dimensions and resources to deal with the complexity of the challenges faced by countries on their journey towards self-sufficiency<sup>30</sup>.

Currently USAID establishes sustainable alliances with the private sector to improve social and economic development of communities. In fact, USAID/Colombia Mission has acted as a facilitator for private sector investment and supported for companies in capacity-building for leadership in

---

<sup>27</sup> This question will be answered with the information from the survey conducted to 600 MSMEs in PDET's municipalities.

<sup>28</sup> USAID, Country Development Cooperation Strategy 2020-2025, [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/CDCS\\_Narrative\\_Public\\_SP-Oct-27-2020-2\\_-\\_ADJUSTMENTS.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/CDCS_Narrative_Public_SP-Oct-27-2020-2_-_ADJUSTMENTS.pdf), posted on November 24, 2020.

<sup>29</sup> USAID, Policy on Private-sector Engagement, [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/usaid\\_psepolicy\\_final.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/usaid_psepolicy_final.pdf), posted on November 24, 2020.

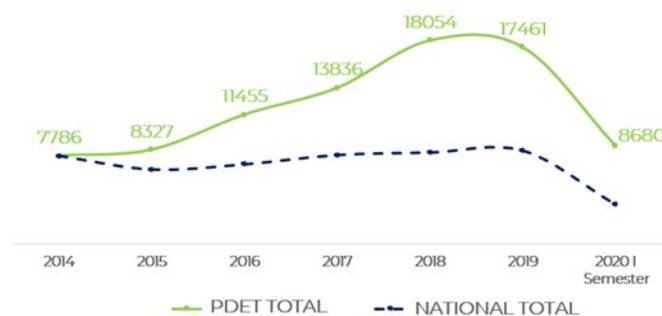
<sup>30</sup> Ibid.

national development. Indeed, the CDCS has prioritized private sector participation across its entire cooperation portfolio: The Local Mission encourages national and US companies to work together in the creation of development strategies.

USAID in Colombia has leveraged and mobilized COP 1.1 billion from the private sector to achieve development objectives. The Mission uses specialized instruments such as financial guarantees and Global Development Alliances (GDA) to attract private sector investment. The number of alliances within the private sector, formed through USAID in Colombia, has increased from 15 in 2012 to 121 in 2019<sup>31</sup>.

Colombia’s ability to overcome structural conditions of poverty in the regions affected by armed conflict and the fragmented presence of the State will therefore depend largely on capacity-building in productive and entrepreneurial activities. Data from the Observatory of Private Investment in Colombian Regions Most Affected by Poverty & Violence<sup>32</sup> show that there has been significant and above-average growth in the creation of companies in targeted municipalities since the signature of the Peace Agreement with FARC-EP. This is evidence of a high degree of optimism, which is important for entrepreneurship. The initial burst of optimism seems to have been waning over the last two years, because the survival rate of companies created in targeted municipalities has fallen.

### Number of new business



SOURCE: CHAMBERS OF COMMERCE

### Business survival rate

Creation Year	Total PDET	Renewal Year						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2014	100%							
2015		100%						
2016			100%					
2017				100%				
2018					100%			
2019						100%		
2020							100%	

SOURCE: CHAMBERS OF COMMERCE

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> The Private Investment Observatory is an initiative led by JA&A in Alliance with the Center for International Private Enterprise -CIPE-, and it seeks an effective engagement of the private sector to boost change and economic sustainability of the TARGETED municipalities.

Some proxy indicators can help to understand the evolution of the economic activity in targeted municipalities, including the activity derived from productive investments and the linking of large companies with interests in these territories. For instance, the records of volumes of local business local turnover tax (ICA), property tax and levels of formal employment (number of affiliations to the healthcare system).

The following data from the Observatory indicates that while property tax and local turnover tax have increased above the national average, there is no similar increase in the creation of employment in the targeted municipalities.

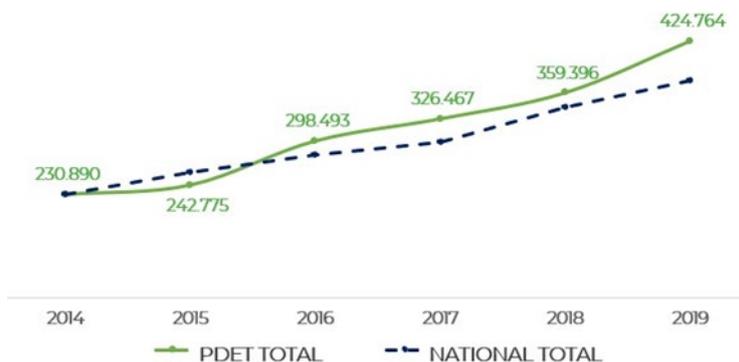


Figure 17: Property tax collection in targeted municipalities

SOURCE: DNP



Figure 18: Industry and commerce tax collection in targeted municipalities

SOURCE: DNP-SISFUT



Figure 19: Affiliated people to health contributory regime in targeted municipalities

SOURCE: ADRES

Big business has an interest in bringing development to these municipalities through social programs or initiatives. According to the Private Social Investment Index -IISP- for 2019, 49 major companies

reported social investment for nearly COP 150 billion in the targeted municipalities (1.5 times the budget of the Territorial Renewal Agency -ART-). The IISP also reveals that one of the main challenges of these companies in terms of social investment is to “take more advantage of alliances” for the development of their projects. A relevant number of companies have engaged in joint social programs with other private interests (43 percent - 2019), but the percentage of alliances with the public sector (25 percent - 2019) and with international cooperation (7 percent) is still very low.

Another highly effective mechanism for the engagement of the private sector in the targeted municipalities is the scheme of “Projects for Taxes,” which has attracted nearly COP 500 billion in the last three years, as shown below:



Figure 20: Investment approved through project for taxes in targeted municipalities.

SOURCE: ART

There are three main conclusions:

- While the 2016 Peace Agreement and the implementation of the targeted strategy had a positive and above-average impact on local entrepreneurship, this effect has not yet been reflected in the generation of formal and long-lasting employment.
- Large companies in Colombia have shown interest in making social investments focused on the generation of productive capacity in the targeted municipalities.
- There is still no clear indication of major investments that could strengthen local economies in the targeted regions, and there is no understanding of the reason why the initial optimism in local entrepreneurial activity or in formal business activities has declined over the last 4 years.

This research could help to respond to these issues. Thus, it will contribute to the design and implementation of strategies for a strong and vibrant private sector, with the capacity to accelerate the transition of these targeted municipalities and contribute to the overarching goal of self-reliance.

## RESEARCH METHODOLOGY

### BASIC PRINCIPLES

The assessment team will be guided by the following principles:

- Close coordination and collaboration with USAID: The assessment team (“the team”), will work closely with the USAID Program Officer to ensure that the design and implementation meets USAID expectations. Capacity-building is part of the PSLA II, and the participation and leadership of the Mission’s staff is therefore critical.

- Evidence-based findings and conclusions: All findings are to be corroborated with more than anecdotal information. They will be based on evidence and analysis of a range of different sources of quantitative and qualitative data.
- Security: The security of the team will be very important. The team will define security procedures for field visits and any other travel during the PSLA. MEL will provide secondary information to consultants before field trips, and every trip will be monitored by a specialist security firm.
- Confidentiality: The assessment will take account of all conditions of confidentiality agreed with USAID/Colombia when requesting information from companies.

## DATA COLLECTION METHODS

The PSLA II will use methods of quantitative and qualitative data collection complemented by secondary sources, as described below.

JA&A has existing agreements with the most relevant secondary sources, including:

- Chambers of Commerce (Access to databases and commercial registry in targeted municipalities)
- National Planning Department - DNP
- Department for Social Prosperity - DPS
- Senior Presidential Advisor for Competitiveness and Public-Private Management; and the Competitive Alliances for Development Program
- Senior Presidential Advisor for Stabilization and Consolidation
- Territorial Renewal Agency – ART
- Semana
- Private organizations that work for the sustainable development of the regions (ProAntioquia, Propacífico, others)

JA&A will also use own sources:

- Observatory of Private Investment in Colombian Regions Most Affected by Poverty & Violence
- Private Social Investment Index – IISP

A telephone survey will be conducted on a randomized statistical sample of 600 MSMEs in targeted municipalities. The sample will be taken with quotas by region and by economic activity. The survey aims to discover the expectations, interests, priorities, and challenges of the local business communities in targeted municipalities. This information will be used to identify the business environment and will enable USAID and ECON to draw up a roadmap and a strategy for real social and economic progress in the targeted municipalities, with the MSMEs as key allies.

There will be direct consultations with 100 large and medium-sized companies. This approach aims to characterize their engagement with USAID targeted municipalities. It should also determine their capacity to leverage private investment for development, build networks and transfer technical capacity and financial, operational and human resources, to enhance local impact. Twenty companies in this sample<sup>33</sup> will be used as the basis for case studies designed to define success factors and

---

<sup>33</sup> The sample includes the regions prioritized by USAID/Colombia's CDCS 2020-2025.

lessons learned in investment processes. The studies will cover areas such as public-private cooperation for development, the design of strategies for sustainability, and the implementation of productive value chains.

The companies selected for the cases of study should meet established criteria to add value to the research, as well as to contribute to a better understanding of the real situation of the companies in the regions. The cases of study are also intended to identify key common aspects of satisfactory investments in the USAID targeted regions. Those companies selected for the study cases should:

- Fulfil the criteria for the 100 large/medium companies survey.
- Acknowledged for their operation in the USAID targeted regions
- Match the profile of a possible partner for USAID's Mission in Colombia

20 anchor projects or companies will be identified as having the design, scale and impact that could contribute to the social and economic progress of the USAID targeted municipalities<sup>34</sup>. Chambers of Commerce, Departmental Governors, investment promotion agencies and industry associations will be interviewed to map such key projects.

### QUANTITATIVE DATA ANALYSIS

The characterization of indicators and variables will perform through descriptive and statistical analysis. This type of analysis provides an overview of common trends and differences between population groups. Therefore, this analysis will allow summarizing the information in a description of the general situation of local businesses. The tools used will include:

- Frequencies and contingency tables: These tables allow exploring the general characteristics of a data set.
- Measures of central tendency: These statistical tools summarize the central behavior of a data set. The most representative are averages, the median and the mode.
- Measures of dispersion: These statistical tools show the degree of variability of data. The best-known measures of dispersion are standard deviation, the coefficient of variation, the statistical range, and the variation ratio.
- Range or order statistics: These statistics are based on the classification of an orderly data set. The most frequently used order statistics are percentiles and interquartile range.
- Distribution statistics: These statistics allow establishing the degree of asymmetry and peak of a data set.

### QUALITATIVE DATA ANALYSIS

The analysis of qualitative information collected will be conducted using the emerging category creation technique. The categories are understood as units of analysis that emerge from empirical material collected; and the saturation of these same categories is understood as a technique for the

---

<sup>34</sup> The anchor project will also use the distribution sample of the case studies.

verification of an analysis (see, among others: Creswell, 1995; Hammersley and Atkinson, 1983; Strauss and Corbin, 2002).

The emerging category creation reduces and organizes information. The principle is simple: a preliminary coding exercise was done, based on the objectives and basic questions guiding the research. These categories suggest (deductively) a first potential ordering of the empirical material to be collected. The introduction of a two-way relationship between theory and empirical findings means that the researcher, having completed his field work, starts to generate (inductively) new categories suggested by nor “emerging from” the material itself. The researcher does this based on repeated topics, commonplaces, metaphors, and tropes used by people to think about themselves and others. The dialogue of the deductively created categories and the emerging categories gives rise to the codes used to provide a final ordering of the information, to systematize it and, make it manageable and to detect lines of analysis subsequently developed in the presentation of results.

The saturation of categories, in turn, is a methodological principle that shows when an analytic category is sufficiently “exhausted” by the empirical material. Once the emerging categories are created, all the information is classified. When a topic, a perception or a social symbol starts to appear repeatedly in stories, interviews and observations, the researcher may convincingly suggest that the material collected shows that individuals in an observed context or social group use certain social meanings, symbols, etc., to define their situation or assess their practice.

The NVivo software will use to simplify coding work. NVivo is a simple interface platform that, based on the creation of a hermeneutic unit (the definition in the program of families, codes, document families, etc.), allows the researcher to use a minimum number of codes to obtain a maximum of relationships. Crossings and “Boolean” operations are used then to detect relationships in the empirical material, suggest causality and dependence relationships, indicate change factors, etc.

The hermeneutic unit can also be used to integrate primary and secondary sources. There are many ways of doing this, but in the context of this assessment, we are going to integrate them as analytic notes to the categories. So, when the researcher requests a report from the program, it may contain not only the families of mentions grouped in the codes, but also data of context or legislation, or relevant secondary sources related to the categories and variables of the analysis. Secondary sources will be used to identify the productive vocations and economic context of the targeted regions.

## LIMITATIONS

The main limitations are related to access to information because companies need to preserve confidentiality. In this sense, the support of USAID and the Private Investment Observatory, and the Private Social Investment Index, are fundamental to build trust in this regard. There are other potential limitations to be considered, including:

- **Under-reporting:** The process of identification of the companies in targeted municipalities will very likely not capture all existing businesses. There are 2 main reasons for this: 1) the deficient structure of databases and updating of companies with the Chambers of Commerce; and 2) a low level of participation by businesses in the study.
- **Extrapolation:** Under-reporting may be causing a problem of extrapolation in the obtained conclusions. The results represent the sample used but it is not possible to extrapolate them to make confident assertions regarding the behavior of all businesses in these regions.

- COVID: The pandemic in Colombia caused a series of organizational changes in the business sector that may prevent many companies from joining the initiative. Their priorities have necessarily been focused elsewhere: teleworking, the efforts required to secure survival, the acceleration of digital transformation processes, and support for the Government to overcome the crisis caused by the pandemic.

## WORK PLAN

### WORK PLAN AND METHODOLOGY DESIGN

The first phase of the research will be conducted in collaboration with the USAID/Colombia team and may involve the Economic Section of the State Department. The starting point will be to determine the most suitable communication channels for execution, and a shared vision of the results expected. This Work Plan seeks to ensure that the collection and characterization of the information required will be coordinated with the whole team.

### IDENTIFICATION AND CHARACTERIZATION OF THE INVESTMENT OF 100 LARGE AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN TARGETED MUNICIPALITIES

The referencing of the companies will be based on tools previously used to analyze the same topics. The JA&A initiatives such as Private Social Investment Index (IISP) and the Private Investment Observatory will be fundamental to the success in this.

IISP has been studying the role of business in the context of the post-conflict situation in Colombia. It has collected data in 2020 showing that 12 percent of the private social investments made by companies in 2019 was earmarked for places most affected by violence and poverty: the targeted municipalities. The figures for social investment there show that **49 companies** invested nearly COP 150 billion, equivalent to 1.5 times the annual budget of ART<sup>35</sup>, the government agency responsible for leading the implementation of strategies for those regions. The IISP study further reports that businesses allocated part of those funds to the following pillars: economic reactivation and agricultural production (22 percent), rural and early childhood education (19 percent), and infrastructure and land adaptation (17 percent).

The contribution of business to the development of targeted municipalities come not only from social investment but also from many forms of growth-enhancing productive dynamics. Data from the Private Investment Observatory show that 17,461 new companies were created in the targeted municipalities in 2019, generating 34,226 jobs; **35 companies** engaged in more than 50 projects approved under the “Projects for Taxes” program in targeted municipalities, with investments totaling nearly COP 500 billion. These projects were mostly focused on education, infrastructure, potable water, sewerage, and transport.

The Observatory and IISP, in alliance with other stakeholders, represent an initial list of **84 businesses**. These businesses will form the groundwork in the search for the 100 large and medium-sized companies with the local social, environmental, and productive investments to be included in the assessment. The same input will be used to define the 20 case studies and some of the 20 anchor projects proposed.

---

<sup>35</sup> Presidency of Colombia, Finance Ministry, Decree 2411/2019.

There will also be a quantitative characterization stage in which telephone surveys will be conducted with SMEs based in targeted municipalities. The survey will aim to determine the behavior of the business fabric in the regions most affected by violence and poverty, their vision of their environment, growth expectations, their relationship with local interests, corporate governance, operating challenges, and their role in the value chain.

A combined analysis of expectations, limitations, challenges, and opportunities revealed by the results of this work will be the basis for a solid document that will characterize the 100 companies and provide specific material to feed some general conclusions. The analysis will take account their corporate purpose in line with the regional conditions of the geographical area where they have their investment or interest, their operating conditions, and their sustained involvement with the targeted municipalities. There will also be an analysis of the possibility of splitting them into two groups: one with the companies that already have social investments in targeted municipalities, and the another with those that are so far only considering business opportunities there.

The selection criteria to conduct the survey will be:

- Companies that are included on the 1,00 most important business list published by Revista Semana.
- Large companies who have social investment in PDET municipalities, previously identified by the IISP 2020.
- Large companies that operate in the USAID prioritized municipalities in their CDCS 2020 – 2025.

## DEFINITION AND IDENTIFICATION OF 20 ANCHOR PROJECTS OR COMPANIES IN TARGETED MUNICIPALITIES

Based on the definition of the anchor projects,<sup>36</sup> to be made jointly with USAID, the next step will be to identify at least twenty projects or companies with the potential dimensions and demand for resources to attract more investment and boost local markets. They should be able to have a positive impact on regional economic and social dynamics and increase local shares of domestic and international markets. In principle, these projects will be identified by their design, dimension and impact on the targeted municipalities, and their ability to create social capital and create or strengthen value chains, with the inclusion of local MSMEs.

The concept attempts to create a complementary market advantage. An advantage based on the knowledge of large companies and the integration of small businesses into value chains, thus allowing them to generate profits and maximize the benefits to society. It will therefore help to strengthen a number of dimensions of the economy, such as employment, productivity and competitiveness, technical education and democracy in the regions most affected by violence and poverty. The fabric of local enterprise in particular will benefit from improved sustainability, wider recognition, closer integration and greater drive in its business.

Anchor companies and projects should therefore have a mechanism to articulate the business processes with adequate external conditions and regional drivers, so that they will enjoy the conditions required by their industry to encourage high and effective levels of entrepreneurial performance. The regions must in turn have a certain appeal to major companies, investors or stakeholders interested in creating large-scale projects, so that they can form effective and permanent associations there.

The process of identification of the projects must take account of the way that the activities of the anchor company or project's internal value chain are structured, in order to pinpoint processes that add more value to the company in terms of competitive advantages, differentiation, specialized services, specialized products, low prices, coverage, niches, and other factors. This will make it possible to determine which SMEs should be incorporated into those processes in the value chain, and how that can be achieved. It is especially relevant to establish a real leverage between the business strategy and the competences of the local SMEs identified.

Finally, the implementation of anchor projects requires work to develop productive capacities, marketing, distribution, and management. The projects or companies selected will need to make an effort to create environments of trust, mainly in order to ensure a market. They will also need a technical and organizational assistance program, training, administrative control and support, cost-cutting in transport and perhaps the financing of supplies and bank guarantees. It is not advisable to call on the public sector for any of this, due to the restrictions of the rules of public policy, a factor that might adversely affect the dynamics of a local business.

## OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF THE BUSINESS FABRIC IN TARGETED MUNICIPALITIES

Databases from 28 Chambers of Commerce covering 170 municipalities will be purchased to build the universe of companies in the targeted 170 municipalities. The databases will enable information

---

<sup>36</sup> For the purpose of this study, an anchor project or company is: (i) a unit or set of productive units that have (ii) a key position in the regional or local economy and (iii) foster a network of economic relations with suppliers and customers in the value chain (iv) fostering local business initiative and innovation and thus (v) playing a catalytic role in economic and social development at the local and regional level.

to be collected for all the companies reporting commercial and financial data to the Chambers, and they will provide significant information, including investments, composition, performance sectors and growth. In a complementary action, information from agro-industrial organizations will be contemplated in the survey, considering that the agricultural sector plays a key role in Colombia's economic development.

The database information acquired will be standardized and used for statistical purposes to identify the trends and track records of these companies while taking account of the commercial and financial variables contained in the Chamber of Commerce records. The variables will give information about the companies' economic sector, which will enable to differentiate and organized them by economic activity.

The business environment for the region's business fabric will be defined based on a survey conducted with 600 corporate entities based in the 170 targeted<sup>37</sup> municipalities. They will be chosen from the framework provided by the universe constructed from the Chambers of Commerce databases for the 16 subregions. The survey will take not more than 25 minutes to complete; and it will be conducting with business owners on the telephone, due to COVID19-related restrictions on mobility.

The selection criteria to conduct the survey will be:

- Businesses with less than 50 employers or those who have earnings less than 700 million pesos.
- Productive organizations contemplated among the USAID prioritization
- 60 percent of the sample will be from targeted (PDET) CDCS municipalities and 40 percent from the other targeted (PDET) municipalities
- Guarantee diverse economic sectors through the Uniform International Industrial Classification (CIU) from each MSME.

The main purpose of the survey is to discover the expectations, beliefs and challenges faced by business owners in these municipalities. It will also provide information about the short and medium-term vision of business owners with respect to their investments there, and their willingness to continue to contribute to the growth of targeted municipalities.

The survey may also be useful in assessing the business climate in these regions, along with the barriers that do or could limit investment, and the mechanisms and programs that have made it easier for businesses to be sustainable. The recognition of socioeconomic and geographical differences between the regions will help discussions of the suitability of one or another environment for responsible private investment.

The survey will address the following major topics: (i) the institutional environment and sustainability. Questions will be asked about programs supporting the private sector, the tax burden, territorial development plans and barriers to business sustainability; (ii) regional infrastructure, which will cover roads, utilities and access to technology and communication services; (iii) corruption and trust in the public sector; here, the questions will address the perception of corruption and the level of trust in the institutions present locally; (iv) business conditions, designed to show the

---

<sup>37</sup> These include 92 PDET municipalities listed in the CDCS geography.

environment for employment, legality in commercial activities and size of the local economy; and (v) conditions and perception of security, a section that aims to discover the state of physical security of businesses, given the history of conflict in those regions.

The survey will include an introductory context about the main economic activities carried out in the targeted regions. The information will include agricultural value chains, energy – mining sector potential, and livestock production data.

### ACTION PHASE

A crucial cross cutting element is that the results not only offer inputs for USAID/Colombia and the Economic Section of the State Department, but also become the potential basis for actions to strengthen alliances with the private sector in the targeted municipalities. The action phase will be taken place with those defined by USAID in four stages, as follows:

- Presentation of results to USAID and the Economic Section of the State Department.
- Online discussions to identify and prioritize *potential actions* arising from the results.
- Discussion on a collaborative platform (e.g. Kialo) about the pros and cons of the *potential actions* proposed during the collaborative session.
- Presentation of tactical and strategic recommendations to achieve synopsis among private and public actors and international cooperation entities in the targeted municipalities.

The assessment will include a series of graphic and communication pieces whose objective is to draw attention about the importance of the private sector and raise awareness about its role in Colombia development. In addition, it will include a space to share the results, and seek articulation between the mapped companies and the implementing partners.

The fifth edition of the Private Social Investment Index, that is an initiative of JA&A, will have the participation and support of USAID for the development and publication of its results.

### DELIVERABLES AND TIMELINE

TABLA I. DELIVERABLES AND TIMELINE		
DELIVERABLES	DESCRIPTION	SUBMISSION DATE
Work plan and methodology design	Document with summary of the purpose of the research, the action plan for its development, and the methodological design to be applied for execution.	November 30
Preparation of instruments	Survey to be conducted with 600 SMEs, survey with 100 large and medium-sized companies, and two formats for interviews for case studies and anchor projects.	December 18
Identification of case studies (20 large companies in USAID targeted municipalities)	List and justify the selection of companies for the case studies proposed in the research.	February 12

**TABLA I. DELIVERABLES AND TIMELINE**

DELIVERABLES	DESCRIPTION	SUBMISSION DATE
Case study interviews with Colombian and foreign companies operating in Colombia	Based on the information provided by four companies in the interviews, we will prepare data sheets to identify the success factors, lessons learned, and problems experienced by companies when investing in targeted municipalities.	March 26
Surveys to 600 MSMEs based in the USAID targeted municipalities	A report on the results of the survey of the 600 businesses will be prepared for the Mission. It will present the expectations, interests, priorities, challenges, and operations of the business fabric in these regions. The report will enable USAID and ECON to draw up a roadmap and a strategy to bring real social and economic progress to the targeted municipalities.	April 9
Case study interviews with Colombian and foreign companies operating in Colombia	Based on the information provided by 16 companies in the interviews, we will prepare data sheets to identify the success factors, lessons learned, and problems experienced by companies when investing in targeted municipalities.	May 14
20 anchor projects in USAID targeted municipalities	Individual meetings with key players and companies, and data sheets will be prepared to characterize them and indicate key issues that will give Mission further insights about the projects and assess the possibility of joining them as an ally in their implementation.	May 28
Mapping and characterization of 100 large and medium-sized companies	Companies identified due to their potential to leverage private investment in the targeted municipalities. We will provide the Mission with an Excel file containing the companies identified and financial indicators; a presentation will also be made to share the main findings with the USAID team.	June 11
Action phase and final report	Sharing the results, have a conversation to identify potential actions with the USAID/Colombia team, collaborative validation of potential actions, and complete the final document of the project. The assessment will include a series of graphic and communication pieces whose objective is to draw attention about the importance of the private sector and raise awareness about its role in development in Colombia.	July 2
Meetings with implementing partners.	Space to share the results and seek articulation between the mapped companies and the implementing partners.	July 9

## ANEXO B- TABLA DE HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La siguiente table describe los principales resultados del estudio, que se presentan en detalle en el cuerpo del reporte:

**TABLA 2. ¿CUÁL ES EL ESTADO DEL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL EN LOS TERRITORIOS PDET?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>1. Esta investigación aporta al conocimiento del tejido empresarial en los municipios PDET, con base en los datos del Observatorio de Inversión Privada, y con las percepciones de 600 empresarios localizados en estas regiones sobre la situación del ambiente de negocios y los mercados en 2020.</p> <p>2. De acuerdo con los datos del Observatorio de Inversión Privada, en 2020 la creación de empresas en los municipios PDET disminuyó en 41 por ciento con relación a la información reportada para 2019. Y solo 4 de cada 10 empresas que existían en los territorios PDET renovaron sus matrículas mercantiles en 2020.</p> <p>3. De acuerdo con las encuestas realizadas a 600 mipymes domiciliadas en los municipios PDET, el 49,4 por ciento de los empresarios manifestó estar satisfecho con su volumen de ventas durante el 2020, a pesar de las consecuencias derivadas de la pandemia por la COVID-19. La mayoría de estos empresarios (82 por ciento) consideró que las iniciativas del Gobierno para apoyar a los empresarios durante la pandemia fueron regulares o malas.</p> <p>4. A pesar de la vulnerabilidad del tejido empresarial local en las regiones PDET frente a la pandemia de la COVID-19, los empresarios encuestados ven con optimismo el ambiente de negocios, el 71 por ciento espera que la operación de su negocio aumente en los próximos meses y el 87 por ciento recomienda invertir en su municipio.</p> <p>5. Para las 600 mipymes, el mercado de los municipios</p>	<p>1. El tejido empresarial en los municipios PDET es vulnerable a las crisis económicas, como la presentada a raíz de la pandemia por COVID-19. Esta vulnerabilidad podría estar relacionada con las limitaciones del mercado para las empresas en los municipios PDET, como lo manifestaron 600 empresarios que desarrollan su actividad en estos municipios.</p> <p>2. La mayoría de los empresarios encuestados se dedica a actividades que fueron golpeadas por la crisis de la COVID-19, como el comercio al por menor, la explotación de materias primas y las actividades de transporte. A nivel nacional, los sectores relacionados con estas actividades decrecieron, la minería en 15,7 por ciento, el comercio, transporte y hoteles en 15,1 por ciento y las manufacturas en 7,7 por ciento.</p> <p>3. Existe una percepción desfavorable entre los empresarios encuestados sobre la respuesta del Gobierno ante las consecuencias económicas de la pandemia por la COVID-19. Más aún, el 68 por ciento de los empresarios encuestados reconoció que, en general, la falta de apoyo del Gobierno a las empresas en estos municipios es la mayor barrera para la actividad empresarial.</p> <p>4. Los empresarios encuestados reconocen aspectos positivos como el optimismo sobre el ambiente de negocios en los municipios PDET, a pesar de la crisis generada por la COVID-19. Destacan, además, la presencia de actores locales clave, como las cámaras de comercio, el Banco Agrario y el Fondo Emprender del SENA.</p>	<p>1. Desde USAID/Colombia se podría promover el apalancamiento de recursos, y la oferta efectiva de subsidios, para la supervivencia de empresas en los territorios PDET.</p> <p>2. USAID/Colombia podría mantener y promover mecanismos de relacionamiento con actores, como las cámaras de comercio y oficinas regionales del SENA.</p>

**TABLA 2. ¿CUÁL ES EL ESTADO DEL TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL EN LOS TERRITORIOS PDET?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>PDET es endógeno y funciona como un centro de acopio en el que la mayoría de los empresarios (62 por ciento) se abastece de mercancías fuera del municipio para venderlas dentro de este.</p> <p>6. Las principales barreras que enfrentan los empresarios encuestados están relacionadas con la falta de apoyo del Gobierno, los costos de operación y logística, y los asociados a la formalidad del empleo.</p> <p>7. Los programas de apoyo más conocidos y a los que logran acceder los empresarios encuestados fueron los proporcionados por las Cámaras de Comercio (18 por ciento), el Banco Agrario (13 por ciento) y el Fondo Emprender del SENA (9 por ciento).</p>		

**TABLA 3. ¿CUÁL ES LA NATURALEZA Y ALCANCE DE LAS RELACIONES COMERCIALES EXISTENTES ENTRE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS, Y LOS MUNICIPIOS PDET Y OTROS MUNICIPIOS PRIORIZADOS POR USAID/COLOMBIA?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>1. En una encuesta a 600 mipymes en municipios PDET, el 44 por ciento de estas empresas aseguraron que establecieron relaciones comerciales como proveedoras o compradoras de grandes empresas. Estas relaciones fueron catalogadas como buenas por los empresarios encuestados, que calificaron como fácil y muy fácil entablar una relación positiva con la empresa (82 por ciento) y recibir orientación por parte de la empresa (77 por ciento).</p> <p>2. En el IISP 2021 participaron 138 grandes empresas. De estas, el 34 por ciento realizó compras a proveedores locales ubicados en municipios priorizados por USAID/Colombia, dichas transacciones representaron el 29 por ciento del total de sus compras. Adicionalmente, de las</p>	<p>1. El mejoramiento de las relaciones comerciales entre las grandes empresas y el tejido empresarial en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia es un desafío clave para el desarrollo regional. El equipo de investigación ha identificado el potencial de aprovechamiento de los siguientes factores: i) el 33 por ciento de las grandes empresas participantes en el IISP, que aún no tienen relaciones comerciales con proveedores en los municipios priorizados por USAID/Colombia, estaría interesado en establecer estos lazos comerciales y ii) los empresarios encuestados en las regiones PDET que han establecido relaciones comerciales con grandes empresas las califican como buenas.</p> <p>2. Con datos financieros de 41 grandes y medianas empresas con inversiones productivas en municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia, este estudio concluye que dichas empresas están expandiéndose, dado el crecimiento en sus activos y patrimonio. Sectores como el manufacturero, el de servicios financieros, el comercial, y el de minas y canteras, que son a los que pertenecen</p>	<p>1. USAID/Colombia podría considerar como posibles aliados en sus regiones priorizadas a las empresas de los sectores manufacturero, financiero, comercio, y minas y canteras.</p> <p>2. Dentro de la geografía priorizada por USAID/Colombia, la Misión podría promover que se movilizaran recursos hacia las regiones que actualmente tienen una menor participación de inversión social privada.</p>

**TABLA 3. ¿CUÁL ES LA NATURALEZA Y ALCANCE DE LAS RELACIONES COMERCIALES EXISTENTES ENTRE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS, Y LOS MUNICIPIOS PDET Y OTROS MUNICIPIOS PRIORIZADOS POR USAID/COLOMBIA?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>empresas que manifestaron no haber realizado compras con proveedores locales ubicados en municipios priorizados por USAID/Colombia, el 33 por ciento estaría interesado en tener proveedores en dichos territorios.</p> <p>3. A través del IISP y el Observatorio de Inversión Privada se identificaron 107 grandes y medianas empresas que realizaron inversión productiva en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia. En 2020, el 64 por ciento de estas empresas pertenecía a los sectores manufacturero (22 por ciento), financiero (15 por ciento), comercial (13 por ciento) y de minas y canteras (13 por ciento).</p> <p>4. De este grupo de 107 empresas, 41 reportaron información financiera. Entre 2019 y 2020 los activos registraron un aumento nominal del 7,1 por ciento y el patrimonio del 9 por ciento. Sin embargo, las actividades operacionales de estas empresas se vieron afectadas durante 2020 con la disminución de la utilidad neta en un 48,8 por ciento entre 2019 y 2020, probablemente a causa de la crisis por la COVID-19 y de las condiciones externas desfavorables.</p> <p>5. En 2020, la inversión social privada en Colombia realizada por las 138 empresas participantes en el IISP alcanzó USD 758 millones. En los territorios PDET 63 compañías realizaron ISP por valor de USD 121,6 millones.</p> <p>6. Los departamentos con territorios PDET que más concentraron ISP en 2020 fueron Antioquia (20 por ciento), Cauca (11 por ciento), Caquetá (7,9 por ciento) y Bolívar (7,6 por ciento). Entretanto, los pilares PDET que registraron mayores inversiones fueron reactivación económica y producción agropecuaria (28 por ciento), educación rural y primera infancia (24 por</p>	<p>en su mayoría las empresas analizadas (64 por ciento), pueden ser los de mayor potencial para atraer nuevas inversiones a estas regiones.</p> <p>3. La actividad operacional de las grandes y medianas empresas analizadas fue afectada por la pandemia de la COVID-19 y otras condiciones externas. Las empresas de los sectores de transporte y almacenamiento y las de suministro de electricidad y gas fueron las únicas que mostraron resultados positivos y consolidaron su importancia en estas regiones.</p> <p>4. La inversión social privada representa una fuente importante de recursos para los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia, para desarrollar proyectos sociales. De acuerdo con el IISP, en 2020 la inversión social privada en los municipios PDET llegó a USD 121,6 millones y fue realizada por 63 grandes compañías. Sin embargo, la mayor parte de esta inversión (46,5 por ciento), está concentrada en las regiones PDET de cuatro departamentos, Antioquia, Cauca, Caquetá y Bolívar.</p> <p>5. Otra forma de involucramiento de las grandes empresas participantes en el IISP 2021 con las regiones fue la inversión ambiental. La mayor parte de esta inversión (86 por ciento) se hace en cumplimiento de las reglamentaciones; no obstante, un 13,6 por ciento equivalente a USD 66,4 millones fue inversión voluntaria.</p>	

**TABLA 3. ¿CUÁL ES LA NATURALEZA Y ALCANCE DE LAS RELACIONES COMERCIALES EXISTENTES ENTRE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS, Y LOS MUNICIPIOS PDET Y OTROS MUNICIPIOS PRIORIZADOS POR USAID/COLOMBIA?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>ciento), y salud (17 por ciento).</p> <p>7. El sector privado también realiza aportes en materia medioambiental. De acuerdo con el IISP 2021, el monto destinado para este propósito en 2020 fue de USD 487,4 millones, de los cuales el 86,4 por ciento correspondió a inversiones obligatorias y compensaciones. Entretanto, el 13,6 por ciento fue inversión voluntaria (13,6 por ciento) que alcanzó un monto de USD 66,4 millones. La inversión voluntaria se destinó a temas como la protección de bosques (19 por ciento), gestión de residuos y materiales (16 por ciento), y energía (15 por ciento).</p>		

**TABLA 4. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS DE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS, QUE PUEDEN REPLICARSE EN LOS MUNICIPIOS PDET Y PRIORIZADOS POR USAID/COLOMBIA?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>1. En el marco de esta investigación se seleccionaron 20 casos de estudio de empresas, a partir de las 107 empresas caracterizadas por sus inversiones en municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia.</p> <p>2. Compañías como Colombina, OLAM, Organización Corona, Hocol, Terpel, Claro, Fundación Alpina, Promigas, Celsia y Baker-Mckenzie han priorizado como estrategia de inversión social los programas de capacitación, formación, concientización y acceso a la educación. La Fundación Probono ha trabajado en atención legal a víctimas en municipios PDET, educación jurídica en el posconflicto y apoyo a emprendimientos sociales.</p> <p>3. La Fazenda promueve la integración en la cadena de valor de la población indígena, campesina y</p>	<p>1. Los 20 casos de estudio evidencian que el sector privado está realizando inversiones productivas y sociales en los territorios que favorecen a las poblaciones vulnerables. En los municipios PDET, la inversión de estas empresas se concentra en temas educativos, en capacitación de comunidades, en desarrollo de infraestructura y en conservación ambiental.</p> <p>2. El interés en temas educativos que involucra niños, niñas, adolescentes y jóvenes se basa en una visión de desarrollo que promueve la generación de capacidades en las personas y la formación de talento humano para que las empresas puedan contar con trabajadores calificados para el desarrollo de sus actividades productivas en los territorios.</p> <p>3. En las regiones PDET la participación ciudadana, la construcción de paz y los derechos humanos son temas relevantes para la estabilidad económica y social de estos territorios. El involucramiento del sector privado en el desarrollo de programas y procesos relacionados con estos temas no solo mejorará la calidad de vida de las personas, sino que</p>	<p>1. USAID/Colombia podría diseñar un proceso de socialización de la estrategia de relacionamiento con el sector privado con las empresas, esto permitiría una mayor vinculación de estas en los esquemas de alianzas promovidos por la Misión.</p> <p>2. USAID/Colombia podría apoyar la estructuración de proyectos por parte de los gobiernos locales, para incluirlos en el banco de proyectos de obras por impuestos, y que las empresas los ejecuten mediante este mecanismo.</p> <p>3. USAID/Colombia podría contar con un programa de apoyo y acompañamiento para el diseño y planeación estratégica de los portafolios de sostenibilidad de las empresas.</p>

**TABLA 4. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS DE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS, QUE PUEDEN REPLICARSE EN LOS MUNICIPIOS PDET Y PRIORIZADOS POR USAID/COLOMBIA?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
víctimas del conflicto, entre otras.	potenciará las actividades productivas de las mismas compañías.	
4. Terpel apoya proyectos productivos en Caquetá, Casanare, Magdalena Medio, Santander y Bolívar, beneficiando 50 unidades productivas (microempresas) y a cerca de 570 personas, entre víctimas del conflicto y excombatientes.	4. Las estrategias de sostenibilidad y las inversiones sociales de las empresas están ligadas a sus modelos de negocio. Las empresas están cada vez más interesadas en vincular sus estrategias de inversión social con sus intervenciones en cadenas productivas y de desarrollo económico.	
5. Una de las iniciativas de Unilever ha sido la adaptación del proyecto indio Shakti ¡Mujer al poder!, que busca empoderar a las mujeres en las zonas rurales más dispersas de Colombia mediante un modelo de microdistribución inclusiva.	5. Las empresas reconocen que para relacionarse con los municipios PDET es crucial identificar las necesidades de los territorios y sus comunidades, y generar relaciones de confianza con actores clave.	
6. Las compañías Claro y Tigo trabajan en mejorar la conectividad con tecnología e infraestructura de internet en la ruralidad.	6. Las dificultades experimentadas por las empresas para desarrollar su trabajo en el territorio, como el relacionamiento previo con las comunidades de su zona de influencia o la dificultad para encontrar mano de obra, se deberían convertir en una oportunidad para mejorar sus intervenciones.	
7. Alpina tiene una estrategia de valor compartido que contribuye al desarrollo en sectores y territorios donde no hay una relación con el negocio de la empresa.	7. Estrategias como las alianzas público-privadas (APP) y obras por impuestos representan una oportunidad para el mejoramiento de procesos empresariales de inversión y la implementación de estrategias de sostenibilidad en las regiones PDET.	
8. Asobancaria y Asomicrofinanzas han trabajado en favor de la inclusión financiera.	8. Solo el 9 por ciento de las empresas participantes en el IISP 2021 realizó alianzas con la cooperación internacional para desarrollar programas conjuntos. Esto debido a que no priorizan los mismos territorios (28 por ciento del porcentaje mencionado), los tiempos para la construcción de alianza son lentos (22 por ciento) y se dificulta la alineación de los temas priorizados (19 por ciento). En contraste, las empresas entrevistadas que ya han trabajado con USAID/Colombia, como Claro, Portafolio Verde y OLAM, reconocen la importancia del trabajo conjunto con la Misión.	
9. La Organización Corona ha trabajado en conjunto con organizaciones, fundaciones y entidades sin ánimo de lucro en proyectos con propósitos alineados con ODS como agua limpia y saneamiento básico; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; y vida de ecosistemas terrestres.		
10. Las alianzas de ARA con el Gobierno Nacional y los gobiernos locales, las comunidades y otras empresas privadas, fortalecen las compras locales y acompañan el proceso de formalización de proveedores locales.		
11. Olam desarrolló su estrategia a cinco años Coffee LENS, que busca contribuir a la mitigación del cambio climático y mejorar las oportunidades económicas, educativas y		

**TABLA 4. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS DE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS, QUE PUEDEN REPLICARSE EN LOS MUNICIPIOS PDET Y PRIORIZADOS POR USAID/COLOMBIA?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	<p>sociales de los caficultores en municipios PDET.</p> <p>12. El Sistema Coca-Cola en Colombia ha realizado inversiones sociales según su programa global 5by20 que, en Colombia, se ha enfocado en mujeres emprendedoras, recicladoras y minoristas, para que hagan parte de la cadena de valor de Coca-Cola.</p> <p>13. Las principales dificultades que han experimentado las empresas entrevistadas para realizar inversión social en las regiones PDET están relacionadas con la falta de infraestructura o medios de comunicación, el relacionamiento previo con las comunidades de su zona de influencia, el conflicto armado y los problemas para encontrar mano de obra.</p> <p>14. Los procesos de inversión y de implementación de estrategias de sostenibilidad de las compañías en las regiones PDET son de largo aliento. Esto implica retos como la necesidad de promover estrategias conjuntas de intervención en el territorio con diferentes actores para generar impactos a largo plazo y reducir el desconocimiento de los mecanismos como las alianzas público-privadas (APP) y obras por impuestos.</p> <p>15. De acuerdo con los datos del IISP 2021, el establecimiento de alianzas entre el sector privado y la cooperación internacional continúa siendo bajo. Solo el 9 por ciento de las empresas estableció alianzas con la cooperación internacional en 2020.</p> <p>16. De las empresas que realizaron alianzas con la cooperación internacional, el 34 por ciento realizó proyectos con la cooperación estadounidense y señaló como principal ventaja el hecho de que el trabajo conjunto multiplica el impacto de sus proyectos y garantiza la sostenibilidad de sus inversiones en el</p>	

**TABLA 4. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS DE LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS, QUE PUEDEN REPLICARSE EN LOS MUNICIPIOS PDET Y PRIORIZADOS POR USAID/COLOMBIA?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
territorio (39 por ciento del porcentaje señalado).		

**TABLA 5. ¿CUÁLES SON LOS PROYECTOS Y EMPRESAS QUE, POR SU DISEÑO, ESCALA, IMPACTO, VOLUMEN DE INVERSIÓN, ENTRE OTRAS CARACTERÍSTICAS, PUEDEN JALONAR EL DESARROLLO ECONÓMICO EN LAS REGIONES PRIORIZADAS POR USAID/COLOMBIA?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se identificaron 20 proyectos ancla con el potencial de impulsar el desarrollo en los municipios PDET y otros priorizados por USAID. Los proyectos seleccionados tienen una inversión promedio que va desde los USD 2,5 millones (construcción de las instalaciones del SENA, sede Alto San Jorge) hasta los USD 4,9 mil millones (Hidroituango).</li> <li>2. Se estima que, para los 18 proyectos de los que se tiene información suficiente, la inversión será de aproximadamente USD 7361 millones y que estos generarán más de 5700 empleos directos en su fase operativa.</li> <li>3. Los proyectos ancla son, en general, proyectos de energía, de infraestructura y transporte, y aportarán al desarrollo y competitividad de las regiones. Se desarrollarán en los departamentos de La Guajira, Cesar, Magdalena, Atlántico, Sucre, Córdoba, Antioquia, Valle del Cauca, Tolima y Meta.</li> <li>4. Se contemplaron grandes proyectos de generación de energía como la central hidroeléctrica de Ituango (Hidroituango), a cargo de Empresas Públicas de Medellín, que generará cerca del 17 por ciento de la demanda energética del país, y el Parque Solar Awarala en Tolu Viejo (Sucre), que será un referente en la generación de energía de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia se están llevando a cabo grandes proyectos que favorecen el desarrollo local. Estos territorios enfrentan el reto de generar conocimientos, habilidades e infraestructura que garanticen la sostenibilidad de estos proyectos.</li> <li>2. El alcance de los proyectos que se están desarrollando en los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia se extiende más allá de estos territorios. Algunos tienen el potencial de aportar al desarrollo del país, como el proyecto de la central hidroeléctrica de Ituango (Hidroituango). Los proyectos de interconexión eléctrica contribuirán a proveer energía y conectar territorios. Los proyectos logísticos, portuarios y de transporte permitirán un mayor intercambio comercial entre las regiones.</li> <li>3. Los territorios priorizados por USAID/Colombia tienen potencial para la generación de energía eléctrica a partir de fuentes alternativas como la eólica, la solar y la hidráulica. Además, estos proyectos son una apuesta por la sostenibilidad ambiental, pues permitirán reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. USAID/Colombia podría estudiar los compromisos suscritos en términos sociales y ambientales, en las licencias de los proyectos energéticos, portuarios y de infraestructura. Con esta información podría acompañar los procesos de inversión social obligatoria, así como las medidas de mitigación y compensación ambiental, para asegurar su cumplimiento y, en lo posible, aumentar su impacto.</li> </ol>

**TABLA 5. ¿CUÁLES SON LOS PROYECTOS Y EMPRESAS QUE, POR SU DISEÑO, ESCALA, IMPACTO, VOLUMEN DE INVERSIÓN, ENTRE OTRAS CARACTERÍSTICAS, PUEDEN JALONAR EL DESARROLLO ECONÓMICO EN LAS REGIONES PRIORIZADAS POR USAID/COLOMBIA?**

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
		bajo costo por kilovatio/hora (kWh).
5.	Se destacan proyectos con la capacidad de impactar a comunidades vulnerables en el corto y mediano plazo. Por ejemplo, la construcción del SENA para el Alto San Jorge, que generará 800 cupos para estudiantes de carreras técnicas y tecnológicas. Y el proyecto del plan maestro de alcantarillado y acueducto de Buenaventura, que espera beneficiar a más de 400 mil personas.	
6.	Se identificaron proyectos de infraestructura y transporte, como la concesión portuaria Puerto Solo en Buenaventura, que pretende mejorar la competitividad del país para importar derivados de hidrocarburos, y como los proyectos Complejo Portuario y Férreo en Ciénaga y Corredor Ferroviario Central, a cargo de Voluntad Férrea, que buscan generar más de 1500 empleos en fase operativa y más de 3000 en fase preoperativa.	

## ANEXO C. COMPLEMENTO METODOLÓGICO

**TABLA 6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

TÉCNICA	ALCANCE
Revisión documental	<p>Para elaborar el concepto de proyectos ancla se realizó por parte del equipo del PSLA una revisión bibliográfica de diferentes fuentes secundarias.</p> <p>Así mismo, para identificar estos mismos proyectos, se revisaron fuentes oficiales y también especializadas como: BNaméricas, documento CONPES 3949, Banco de Proyectos de Interés Nacional (Pines) de la Presidencia de la República, Agencia Nacional de Infraestructura – ANI, Unidad de Planeación Minero-Energética -UPME y el Ministerio de Minas y Energía.</p>
Revisión de bases de datos	<p>La selección de las 600 mipymes encuestadas se realizó a partir de las bases de datos del Observatorio de Inversión Privada, cuya fuente son las 28 cámaras de comercio que tienen jurisdicción sobre las 16 subregiones PDET.</p> <p>Para la identificación de las variables financieras de las compañías que realizan inversiones en los PDET, se tuvieron en cuenta los resultados financieros reportados por estas organizaciones a la Superintendencia de Sociedades y cámaras de comercio, a través de la plataforma EMIS.</p>
Índice de Inversión Social Privada (IISP)	<p>138 grandes empresas que operan en Colombia participaron en el IISP por ser parte del listado de las 1.000 compañías más grandes que publica la Revista Semana. De esta muestra, 20 fueron empresas estadounidenses, 63 compañías realizan inversiones sociales en PDET y 60 en municipios priorizados dentro del CDCS de USAID/Colombia. Esta medición la hacen Jaime Arteaga y Asociados (JA&amp;A), en alianza con Semana, con el apoyo de USAID/Colombia a través de este PSLA. Esta iniciativa evalúa la gestión de las empresas en materia de inversión social.</p>
Encuesta	<p>El equipo del PSLA realizó una encuesta a 600 mipymes domiciliadas en municipios PDET para conocer las expectativas, intereses, prioridades y retos del tejido empresarial en estas regiones.</p>
Entrevistas	<p>Se realizaron 20 entrevistas a compañías, organizaciones y gremios de interés para la misión: Amarilo, Asobancaria, Asomicrofinanzas, Baker Mckenzie, Celsia, Claro, Colombina, Organización Corona, Jerónimo Martins (Ara), La Fazenda, Olam, Portafolio Verde, Terpel, Tigo, Unilever, Alpina, Fundación Probono, Hocol, Coca Cola y Promigás, con el objetivo de identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.</p>

### FICHAS TECNICAS

**TABLA 7. ETAPA I – ENCUESTAS 600 MIPYMES EN TERRITORIOS PDET**

Universo	<p>El Observatorio de Inversión Privada en las zonas más afectadas por la violencia y la pobreza, iniciativa de Jaime Arteaga y Asociados y el Centro Internacional para la Empresa Privada – CIPE, lleva cuatro años estudiando, diagnosticando y haciendo seguimiento al tejido empresarial de los 170 municipios PDET, robusteciendo su información a partir de fuentes primarias como lo son las cámaras de comercio que tienen jurisdicción en estos municipios, y el Registro Único Empresarial – RUES, así como otras fuentes secundarias que les permiten complementar el análisis.</p> <p>En su más reciente versión, evidenciaron información de 144.036 empresas existentes hasta 2020 en regiones PDET, de las cuales 11.018 fueron empresas nuevas. El total del tejido empresarial está compuesto en un 84 por ciento por mipymes, un 1 por ciento de grandes empresas, y un 15 por ciento de las cuales no fue posible obtener información para determinar su clasificación. El universo de empresas está dividido de la siguiente manera según su actividad económica: 49 por ciento Comercio y turismo; 19 por ciento Servicios financieros; 9 por ciento Otros servicios; 6 por ciento Industrias manufactureras; 6 por ciento Construcción; 6 por ciento Servicios sociales; 4 por ciento Agropecuario; y 1 por ciento Explotación de minas y canteras.</p>
----------	--

**TABLA 7. ETAPA I – ENCUESTAS 600 MIPYMES EN TERRITORIOS PDET**

Muestra	<p>Es importante aclarar que existen dos métodos para seleccionar muestras de poblaciones; el muestreo aleatorio y no aleatorio. En el muestreo aleatorio o de probabilidad, todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra. Es decir, que, de las 144.036 empresas, todas tienen la misma probabilidad de ser seleccionada. En el caso de la muestra no aleatoria, o subjetiva, se basa en la experiencia del investigador con la población. Esta última fue usada para el estudio, considerando los lineamientos brindados por USAID para el desarrollo de este campo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se buscó que cada uno de los 170 municipios tuviera al menos una empresa para encuestarse.</li> <li>2. Se garantizó que el sector con el mayor número de empresas encuestadas fuera el agropecuario: representando el 20 por ciento del total de la muestra.</li> <li>3. La muestra originalmente solicitada, 50-100 empresas, se amplió a 600 empresas, con el fin de tener un alcance mayor, y que la muestra pudiera llegar a tener un mayor cubrimiento de los territorios PDET.</li> </ol> <p>A partir de estos criterios de estratificación, el ejercicio resulta valioso en tanto permite a través de una muestra subjetiva conocer aspectos claves del universo de estudio para futuras investigaciones. Por ejemplo, en el caso de querer estudiar la percepción de cada una de las 16 subregiones, se podrá conocer de forma preliminar características de las empresas en los PDET y regiones, lo cual facilitará la construcción de eventuales muestras representativas para cada una subregión PDET.</p> <p>El resultado del estudio se basa en una muestra no aleatoria de empresas formales domiciliadas en PDET. Al usar este tipo de muestreo no se hace uso de factores de expansión poblacional ni se establece un margen de error. Esto significa que la encuesta se realiza para describir las características de las empresas en los PDET, en un determinado momento y ante una situación particular: la percepción de los empresarios sobre su operación durante la pandemia por COVID-19.</p>
Selección	<p>La selección de la muestra se realizó a partir de la creación de una base de datos con 3 veces la cantidad de la muestra, es decir, 1.800 empresas. Esto porque de acuerdo con la experiencia, 2 de cada 3 encuestas no son efectivas. En términos de procedimiento, se repartieron los 1.800 registros en la base de datos original para garantizar los volúmenes en los 3 estratos muestrales. Es importante anotar que por parte del equipo de USAID, se tomaron en cuenta 201 empresas identificadas como organizaciones productivas del sector agropecuario, para ser parte de la selección de la muestra, representando el 12 por ciento de los 1.800 registros.</p>

**TABLA 8. ETAPA II – EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN EL IISP 2021**

Realizado por	Estudio sindicado independiente, realizado por Jaime Arteaga y Asociados (JA&A) en alianza con Semana Sostenible y el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo – USAID.				
Empresas participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accenture</li> <li>• AES Colombia</li> <li>• Agrupacuaría Aliar</li> <li>• Alianza Teams</li> <li>• Alpina</li> <li>• Amgem</li> <li>• Atento</li> <li>• Audifarma</li> <li>• Baker &amp; Mckenzie</li> <li>• Baker Hughes</li> <li>• Bancamia</li> <li>• Banco Agrario de Colombia</li> <li>• Banco Davivienda</li> <li>• Banco de Bogotá</li> <li>• Banco W</li> <li>• Bancolombia</li> <li>• Bancoomeva</li> <li>• Basf Colombia</li> <li>• Bavaria</li> <li>• BBVA</li> <li>• Belcorp</li> <li>• Bristol Myers</li> <li>• Tecbaco</li> <li>• Uniban</li> <li>• Cabot</li> <li>• Cafam</li> <li>• Camargo Correa Construcciones</li> <li>• Canacol Energy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carbones del Cerrejón</li> <li>• Cargill</li> <li>• Casalimpia</li> <li>• Celsia</li> <li>• Cementos Argos</li> <li>• Cemex Colombia</li> <li>• Cenit</li> <li>• Cerámica San Lorenzo</li> <li>• Citi</li> <li>• Clínica Universitaria Bolivariana</li> <li>• Telefónica - Movistar</li> <li>• Compañías Muzo</li> <li>• Colombiana</li> <li>• Colpensiones</li> <li>• Colsubsidio</li> <li>• Coltejer</li> <li>• Comfamiliar</li> <li>• Comfandi</li> <li>• Comfenalco Valle</li> <li>• Compas – Compañía de puertos Asociados</li> <li>• Compass Group</li> <li>• Claro</li> <li>• Construcciones El Condor</li> <li>• Constructora Capital</li> <li>• Coomeva</li> <li>• Corficolombiana</li> <li>• Directv</li> <li>• Dow Química</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drummond</li> <li>• Ecodiesel</li> <li>• Ecopetrol</li> <li>• ENEL</li> <li>• Esenttia</li> <li>• Eurocerámica</li> <li>• Frontera Energy</li> <li>• FTI</li> <li>• Banasan</li> <li>• Fundación Cardioinfantil</li> <li>• Fundación de la Mujer</li> <li>• Fundación Keralty</li> <li>• General Motors</li> <li>• GeoPark</li> <li>• Gerdau Diaco</li> <li>• Gran Colombia Gold</li> <li>• Gran Tierra Energy</li> <li>• Banacol</li> <li>• Griffith Foods</li> <li>• Riopaila Castilla</li> <li>• Grupo Argos</li> <li>• Grupo Bios</li> <li>• Grupo Coquecol</li> <li>• Grupo Gelsa</li> <li>• Grupo Energía de Bogotá</li> <li>• Grupo Levapan</li> <li>• Grupo Nutresa</li> <li>• Grupo Plastiline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Réditos</li> <li>• Grupo Sura</li> <li>• Henkel</li> <li>• Hocol</li> <li>• Holcim</li> <li>• Incolmotores Yamaha</li> <li>• Ingredion Colombia</li> <li>• Interconexión Eléctrica - ISA</li> <li>• Itau CorpBanca</li> <li>• Jerónimo Martins</li> <li>• Louis Dreyfus Company</li> <li>• Luker Chocolate</li> <li>• Mansarovar Energy</li> <li>• Manuelita</li> <li>• MiBanco</li> <li>• Minminer S.A</li> <li>• Mineros Aluvial</li> <li>• Mónomeros</li> <li>• Natura</li> <li>• Nestlé</li> <li>• Odinsa</li> <li>• Oleoducto Central - Ocesa</li> <li>• Oracle</li> <li>• Organización Carvajal</li> <li>• Organización Corona</li> <li>• Pavco Wavin</li> <li>• Pepsico Colombia</li> <li>• Pfizer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pintuco</li> <li>• Postobón</li> <li>• Primax</li> <li>• Procafécol</li> <li>• Alquería</li> <li>• Productos Ramo</li> <li>• Productos Roche</li> <li>• Promigas</li> <li>• Refinería de Cartagena</li> <li>• Sacyr</li> <li>• SAP</li> <li>• Savia Salud</li> <li>• Scotiabank Colpatría</li> <li>• Servioptica</li> <li>• SierraCol Energy</li> <li>• Sistema Coca-Cola</li> <li>• Smurfit Kappa</li> <li>• Expocafé</li> <li>• Terpel</li> <li>• Tigo</li> <li>• Unilever</li> <li>• Universidad del Rosario</li> <li>• Universidad Simón Bolívar</li> <li>• Universidad Cooperativ de Colombia</li> <li>• Vía 40 Express</li> <li>• Zjin Continental Gold</li> </ul>
Recolección y verificación	El formulario es diligenciado por los líderes de las áreas de sostenibilidad y responsabilidad corporativa de las empresas. Luego verificados en su consistencia, por el equipo de la Subdirección de Reputación Corporativa de JA&A.				
Periodo	3 de febrero- 31 de mayo de 2021. Las variables corresponden al desempeño del año inmediatamente anterior.				

**TABLA 9. ETAPA III – DEFINICION E IDENTIFICACION DE VEINTE PROYECTOS O EMPRESAS ANCLA EN LOS MUNICIPIOS PRIORIZADOS. CARACTERIZACION EMPRESAS ANCLA**

Empresa	En esta sección se describió la empresa o consorcio que está impulsando o llevando a cabo el proyecto. Se menciona su trayectoria, objeto social, misión, visión, logros y demás información relevante para el estudio.
Descripción del proyecto	<p>En esta sección se describió el proyecto identificado como ancla a la luz de diferentes variables, como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de proyecto (público - privado - alianza entre varios sectores)</li> <li>• Estado en que se encuentra el proyecto (formulación, implementación o proyección en el tiempo).</li> <li>• Indicadores clave como:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ubicación geográfica del proyecto</li> <li>○ El número de municipios que contempla el proyecto</li> <li>○ El número de empleos directos e indirectos que se pretenden generar o puede generar el proyecto</li> <li>○ El tipo y monto de recursos de inversión</li> <li>○ Recursos por movilizar por la puesta en marcha del proyecto</li> <li>○ La cantidad de beneficiarios directos e indirectos</li> <li>○ Un mapa general de aliados</li> </ul> </li> </ul>

**TABLA 9. ETAPA III – DEFINICION E IDENTIFICACION DE VEINTE PROYECTOS O EMPRESAS ANCLA EN LOS MUNICIPIOS PRIORIZADOS. CARACTERIZACION EMPRESAS ANCLA**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estimado de aporte a impuestos al año (ingresos del municipio)</li> <li>○ Estimado de aportes en regalías al año (depende sector)</li> <li>○ Estimado de recursos invertidos en compras locales</li> <li>○ Estimado aporte económico</li> <li>○ ODS</li> </ul>
Factores / variables que caracterizan el proyecto como un ancla	En esta sección se realizó un análisis de cruzado de acuerdo con la información de la sección “Descripción del proyecto.” Se relacionaron las variables con los indicadores más significativos encontrados y de manera argumentativa se describieron los factores y variables que hacen del proyecto, un proyecto ancla.
Barreras / Retos para el desarrollo del proyecto (tipo DOFA del proyecto).	En esta sección se identificaron las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proyecto que se implementa o se pretende implementar.
Resultado esperado de la implementación / puesta en marcha del proyecto.	En esta sección se describen los resultados esperados una vez se realice la implementación del proyecto. La idea es responder a la pregunta global de la identificación de los proyectos ancla, que es: ¿Cómo este proyecto dinamizará o impactará la región?

## INSTRUMENTOS

### ENCUESTA 600 MIPYME EN PDET

#### INTRODUCCIÓN

La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia)<sup>38</sup> tiene el interés de conocer y acercarse a micro- y pequeñas empresas que operan en Colombia y que realizan inversión productiva y/o social en los municipios que hacen parte del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET. Lo anterior con el fin de profundizar el conocimiento y comprensión sobre el panorama de inversión privada en las zonas de interés de la Agencia que coincidan con las priorizadas por las empresas, identificar oportunidades de cooperación y generar sinergias para el desarrollo económico y social a nivel local. El presente cuestionario tiene como intención conocer su opinión sobre las actividades de inversión que realiza su empresa en los municipios PDET y su percepción de retos y oportunidades empresariales en el corto y mediano plazo.

En las preguntas que aquí encontrará no hay respuestas correctas o incorrectas, tan solo queremos recoger su opinión calificada y honesta. Los resultados que presentaremos serán generales, sin que se aluda jamás a persona natural o jurídica en particular. Toda la información será anonimizada y confidencial. De antemano muchas gracias por tomarse estos minutos y diligenciar el cuestionario. Su opinión es muy valiosa para el desarrollo del país. Para más información, puede ponerse en contacto con Ana maría Martínez Vélez, subdirectora de Reputación Corporativa de Jaime Arteaga & Asociados (firma consultora de USAID para esta iniciativa) al correo [amartinez@ja-a.co](mailto:amartinez@ja-a.co), o al teléfono en Bogotá (1) 7477720.

#### CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

<sup>38</sup> USAID es la agencia de cooperación del Gobierno de los Estados Unidos.

Tomar de la base de datos

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Teléfonos de contacto: \_\_\_\_\_

Nombre representante legal: \_\_\_\_\_

NIT de la empresa: \_\_\_\_\_

Municipio: [Lista desplegable]

Región: [Automático según municipio]

Tamaño de la empresa: [Lista desplegable]

Año de registro de matrícula: [Lista desplegable]

1. Para comenzar, algunas preguntas sobre su empresa. Tengo en mis registros que su empresa se dedica a \_\_\_\_\_ **Tomar actividad/ CIU de la base de datos.** ¿Aún están dedicados a esta actividad, o actualmente hacen algo diferente?

01 Misma actividad **[registrar actividad – CIU en demográficos]**

02 Hacen algo diferente. ¿A qué se dedican actualmente? **Enc. Registre detalladamente. En codificación, clasificar en el nuevo CIU que corresponda.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Dónde están sus principales clientes? ¿En dónde vende la mayoría de sus productos o servicios? **ENC: Lea. RU. Si le dicen que “varios,” pregunte dónde vende más y registre.**

01 En este municipio

02 En otros municipios de este departamento

03 En municipios de otros departamentos

04 En otros países/ es exportador

05 NS/NR

3. Y dónde consigue la mayor parte de los insumos y suministros que requiere para desarrollar su actividad o negocio. **ENC: Lea. RU. Si le dicen que “varios,” pregunte dónde compra más y registre.**

01 En este municipio

02 En otros municipios de este departamento

03 En municipios de otros departamentos

04 En otros países/ los importa

05 NS/NR

4. Ahora, de las siguientes actividades me podría decir en cual se enfoca más su empresa:

01 Producción o explotación de materias primas

02 Transformación de materia prima

03 Transporte

- 04 Almacenamiento
- 05 Venta al por menor
- 06 Venta al por mayor
- 07 Internacionalización
- 08 Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
- 09 NS/NR

5. ¿En sus años de operación ha sido proveedor o cliente de alguna empresa grande o mediana?  
**ENC. Si responde “No” o “NS/NR” pasar a pregunta No.7. RU**

- 01 Sí. ¿cuál? \_\_\_\_\_
- 02 No
- 03 NS/NR

6. Ahora quisiera preguntar sobre la relación con estas empresas. Para ello por favor conteste si fue muy difícil, difícil, fácil o muy fácil las siguientes situaciones: **ENC. Lea. RU**

	Muy difícil	Difícil	Fácil	Muy fácil	NS/NR
a. Contactar a la empresa	1	2	3	4	9
b. Entablar una relación positiva con la empresa	1	2	3	4	9
c. Llevar o recibir los productos contratados	1	2	3	4	9
d. Mantener el vínculo dentro de la cadena de valor con esta empresa	1	2	3	4	9
e. Recibir orientación por parte de la empresa	1	2	3	4	9
f. Adquirir conocimientos sobre la operación de la empresa	1	2	3	4	9

7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra actualmente con las ventas de su negocio en el municipio donde opera? **ENC: Lea. RU**

- 04 Muy insatisfecho
- 05 Insatisfecho
- 06 Ni satisfecho, ni insatisfecho
- 07 Satisfecho
- 08 Muy satisfecho
- 09 NS/NR

8. ¿Conoce o ha escuchado de alguien en su municipio que haya cerrado las operaciones de su negocio desde que inició la pandemia?

- 01 Sí
- 02 No
- 03 NS/NR

9. Actualmente, sin contarlo a Ud., ¿cuántos empleados tiene para ayudarlo en su negocio?

Cantidad: \_\_\_\_\_

1- Ninguno

## BARRERAS PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

10. Ahora voy a mencionarle algunos aspectos que **podrían o no afectar** la estabilidad de su negocio. Para cada una, por favor indíqueme **en una escala de 1 – 5 siendo 1 nada y 5 mucho**, si en su opinión eso es algo que está afectando su negocio de forma importante, o no. **ENC: Lea. Rote. RU**

<b>BARRERAS DE LA INFRAESTRUCTURA</b>						
	Nada				Mucho	NS/NR
Inadecuadas vías de acceso al municipio	1	2	3	4	5	9
Prestación de servicios públicos inadecuados	1	2	3	4	5	9
Alto costo de los servicios públicos [agua, luz, teléfono, gas]	1	2	3	4	5	9
Escaso acceso a servicios de tecnología y telecomunicaciones	1	2	3	4	5	9
<b>BARRERAS LEGALES</b>						
El municipio está muy lejos del lugar donde debe realizar los trámites	1	2	3	4	5	9
Excesivos impuestos	1	2	3	4	5	9
Costos muy altos de licencias, estampillas y registro	1	2	3	4	5	9
Exceso de trámites, licencias y requerimientos para la operación, así como dificultades para obtenerlos	1	2	3	4	5	9
Dificultades en la propiedad de la tierra y su titularidad	1	2	3	4	5	9
Cambios inesperados en las normas o regulación que aplica a las empresas	1	2	3	4	5	9
Corrupción en el gobierno local y/o sector privado	1	2	3	4	5	9
Falta de apoyo del gobierno en cuanto a incentivos para las empresas	1	2	3	4	5	9
<b>BARRERAS ECONÓMICAS</b>						
El municipio está muy lejos de los lugares donde se venden los productos	1	2	3	4	5	9
La economía del municipio es pequeña, y no es posible sostener o hacer crecer el negocio	1	2	3	4	5	9

Dificultad para conseguir insumos que requiero para mi negocio	1	2	3	4	5	9
Contrabando	1	2	3	4	5	9
Es difícil conseguir la gente para trabajar en su empresa	1	2	3	4	5	9
Falta apoyo/presencia de las cámaras de comercio y los gremios	1	2	3	4	5	9
Los costos de transporte elevados	1	2	3	4	5	9
Limitado relacionamiento con las grandes y medianas empresas	1	2	3	4	5	9
Ausencia de herramientas para dar valor agregado a sus productos	1	2	3	4	5	9
<b>BARRERAS DE SEGURIDAD</b>						
Presencia de grupos armados ilegales, bandas traficantes, delincuencia común y/o crimen organizado	1	2	3	4	5	9
Insuficiente presencia de la fuerza pública en el territorio						
<b>OTRAS BARRERAS</b>						
Además de las que le leí, ¿hay algo más que en su opinión esté afectando su negocio de forma importante y que debemos considerar? ¿Qué? _____						9

## PROFUNDIZACIÓN EN LAS BARRERAS DE SEGURIDAD

11. Quisiera saber su opinión sobre la seguridad en este municipio. Pensando como empresario, en general en este municipio usted actualmente se siente ... **ENC: Lea. RU FUENTE/ BENCHMARK: Encuesta de victimización del DANE**

01 Seguro	03 Inseguro
02 Relativamente seguro	04 Muy inseguro

12. Con respecto a este municipio considera usted que la inseguridad en el transcurso del último año ... **ENC: Lea. RU FUENTE/ BENCHMARK: Encuesta de victimización del DANE**

- 01 Aumentó mucho
- 02 Aumentó algo
- 03 Se ha mantenido igual
- 04 Disminuyó algo
- 05 Disminuyó mucho
- 06 **ENC: No lea.** No sabe

## PROFUNDIZACIÓN EN LAS BARRERAS DE CORRUPCIÓN

13. Ahora quisiera saber su opinión sobre la corrupción en este municipio. En el transcurso del último año, el nivel de corrupción en el municipio... **ENC: Lea. RU FUENTE/ BENCHMARK: Latinobarómetro**

- 01 Aumentó mucho
- 02 Aumentó algo
- 03 Se ha mantenido igual
- 04 Disminuyó algo
- 05 Disminuyó mucho
- 06 **ENC: No lea.** No sabe

14. ¿Durante un trámite o solicitud de trámite ante entidades públicas en el municipio, ha recibido alguna insinuación de favorecimiento o pago para que se agilice o se haga efectivo el trámite o la solicitud? ¿con qué tipo de entidad fue? **ENC: Lea. RM**

- 01 Entidad de orden nacional
- 02 Entidad de orden municipal
- 03 Entidad de orden departamental
- 04 Entidad regional
- 05 Privado
- 06 Otra
- 07 No he recibido ninguna insinuación
- 08 NS/NR

## PROFUNDIZACIÓN EN LAS BARRERAS LEGALES

15. El Plan de Ordenamiento Territorial (**Hay que aclarar que son PBOT, EOT, POT**) en el municipio donde opera su empresa, ¿lo afecta de manera negativa, de manera positiva o no lo afecta? **ENC: RU**

- 01 Negativa
- 02 Positiva
- 03 No lo afecta
- 04 No sabe qué es el Plan de Ordenamiento Territorial
- 05 NS/NR

## PROFUNDIZACIÓN EN LAS BARRERAS ECONÓMICAS

16. Ahora voy a mencionarle algunas dificultades que puede enfrentar su empresa actualmente al buscar empleados dentro de la región. Para cada una, por favor indíqueme de 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 mucho, qué tanto afectan las siguientes situaciones a su negocio. **ENC: Lea. Rote. RU por cada línea**

Dificultades / Lea y rote	Muy poco				Much o	NS/NR
No cuentan con el nivel de estudios adecuado	1	2	3	4	5	9
No cuenta con la experiencia suficiente en el área de acción de la empresa	1	2	3	4	5	9

La mano de obra es costosa/ la gente espera sueldos muy altos	1	2	3	4	5	9
Es muy costoso pagar un empleado formal por las prestaciones	1	2	3	4	5	9
Mucha rotación de los empleados	1	2	3	4	5	9
Además de las que le leí, ¿hay alguna otra dificultad que su empresa tenga para conseguir empleados en la región y que debamos considerar? ¿Cuál? _____						

17. Con respecto a su relación con los bancos, por favor contestar Sí, No o NS/NR a las siguientes afirmaciones:

Situación	SÍ	NO	NS/NR
Cuenta con una cuenta de ahorros	1	2	3
Usa la cuenta de ahorros	1	2	3
Cuenta con algún crédito	1	2	3
Ha contactado con una entidad financiera después del pago de una deuda	1	2	3

### **SOBRE LAS CONDICIONES PARA LA INVERSIÓN PRIVADA Y EL DESARROLLO DE NEGOCIOS**

18. 19. Algunas entidades del gobierno, del sector privado o de otros países tienen programas para apoyar a los empresarios de este municipio. De los que voy a leerle, por favor conteste si lo conoce o no, y si se ha beneficiado o no: **Lea todos y señale sí o no antes de proceder con las siguientes preguntas**

Beneficios/ programas	P.18		P.19	
	Si conoce	No conoce	Se ha beneficiado	No se ha beneficiado
Acceso a programas de emprendimiento del <u>Fondo Emprender del Sena</u> , donde reciben apoyo financiero y técnico	01	02	01	02
Ley de Régimen Especial en Materia Tributaria Zona Económica y Social Especial ( <u>Ley Zese</u> ) de 2019	01	02	01	02
Acceso a programas de <u>Innpulsa Colombia</u> para apoyar emprendimientos de innovación	01	02	01	02

Créditos del <u>Banco Agrario</u> para apoyar la actividad agraria y la agroindustria con tasas bajas	01	02	01	02
Créditos <u>Bancóldex</u> , con una tasa más baja de lo normal, como beneficio especial para empresas de este municipio	01	02	01	02
Programas y convocatorias de <u>Fontur</u> para proyectos turísticos, con apoyo financiero y técnico	01	02	01	02
Programas y convocatorias de <u>Procolombia</u> para apoyar exportadores, donde reciben apoyo financiero y técnico	01	02	01	02
Programas y convocatorias de <u>Colombia Productiva</u> para sector turismo e industria hotelera	01	02	01	02
Programa <u>Better Together/JuntosEsMejor</u> de USAID para negocios gastronómicos, posibilitar el acceso a microcréditos, a las tutorías financieras y contactos con mercados locales	01	02	01	02
Incentivos tributarios dados a las empresas creadas desde el año 2017 en municipios ZOMAC, como el de <u>obras por impuestos</u>	01	02	01	02
Líneas de crédito con el programa “ <u>Unidos por Colombia</u> ” del Fondo Nacional de Garantías	01	02	01	02
Programas del <u>Ministerio de Tecnología y Comunicaciones</u> para apoyar emprendedores en tecnología	01	02	01	02
Convocatorias de proyectos productivos <u>financiados por gobiernos de otros países</u> , donde reciben apoyo financiero y técnico	01	02	01	02
Convocatorias de proyectos productivos financiados por empresas o fundaciones privadas colombianas	01	02	01	02
Convocatorias del programa <u>Mi Negocio</u> del gobierno, para tenderos y comerciantes	01	02	01	02

Programas o asesorías por parte de la <u>Cámara de Comercio</u> o de un gremio	01	02	01	02
<u>Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF)</u> para ayudas al sostenimiento y creación de empleo de las micro, pequeñas y medianas empresas	01	02	01	02
Además de las que le leí, ¿hay algún otro programa o beneficio para empresarios de este municipio que Ud. Conozca? ¿Cuál? _____	01	02	01	02

20. **Si al menos uno es “sí conoce” en P18 y “no se ha beneficiado” en P19. ¿Por qué no se ha beneficiado de esos programas? ENC: Lea. RM**

- 01 No entiendo cómo me puede beneficiar o ayudar ese programa
- 02 Son demasiados trámites
- 03 Condiciones difíciles de cumplir
- 04 No sé cómo acceder
- 05 No me parece útil/ no es un apoyo importante para mi negocio
- 06 Para vincularme me toca desplazarme muy lejos
- 07 Falta de confianza o mala imagen de la entidad o del programa
- 08 La forma de seleccionar a los beneficiarios no es objetiva
- 09 Me presenté y no me aprobaron
- 10 Otra, ¿cuál? \_\_\_\_\_

## INSTITUCIONALIDAD

21. En una escala de 1 a 5, siendo 5 muy favorable y 1 muy desfavorable, ¿qué opinión tiene usted de las siguientes instituciones, entidades y organizaciones sociales...?

Personaje	Muy desfavorable				Muy favorable	No lo conoce	No sabe/No responde
El Gobernador	01	02	03	04	05	06	09
El Alcalde	01	02	03	04	05	06	09
El Concejo Municipal	01	02	03	04	05	06	09
La Policía municipal	01	02	03	04	05	06	09
Las fuerzas militares	01	02	03	04	05	06	09
Los entes de control públicos como contraloría y procuraduría	01	02	03	04	05	06	09

Las autoridades judiciales	01	02	03	04	05	06	09
El sector empresarial de la región	01	02	03	04	05	06	09
La Personería municipal	01	02	03	04	05	06	09
La Cámara de Comercio	01	02	03	04	05	06	09
Agencia para la Renovación del Territorio – ART	01	02	03	04	05	06	09
Agencias de cooperación internacional (USAID)	01	02	03	04	05	06	09

## COYUNTURA 2020

22. En los próximos meses usted esperaría que con la pandemia de la COVID-19, la operación de su negocio:

- 01 Aumente mucho
- 02 Aumente algo
- 03 Se mantenga igual
- 04 Disminuya algo
- 05 Disminuya mucho
- 06 **ENC: No lea.** No sabe

23. En lo corrido del año usted ha pasado por alguna de las siguientes situaciones: por favor indíqueme **sí, no, NS/NR** si usted ha: **ENC: Lea. Rote. RU**

Hechos – Situaciones	SÍ	NO	NS/ NR
Perdido clientes	1	2	3
Perdido proveedores	1	2	3
Despedido personal	1	2	3
Solicitados créditos para mantener la empresa	1	2	3
Participado de espacios de diálogo o negociaciones virtuales	1	2	3
Ampliado o diversificado los productos o servicios que ofrece (innovar)	1	2	3
Tenido que conseguir un trabajo/labor adicional que le genere ingresos	1	2	3

24. Usted considera que las acciones del gobierno para apoyar al empresariado durante la pandemia de la COVID-19 han sido:

- 01 Muy buenas
- 02 Buenas
- 03 Regulares
- 04 Malas
- 05 Muy malas
- 06 NS/NR

## RECOMENDACIONES Y EXPECTATIVAS

25. ¿Recomendaría a otros empresarios invertir en este municipio? **ENC: RU**

- 01 Sí
- 02 No

26. ¿Por qué? **ENC: Pregunta abierta. Profundice.** ¿Algo más? ¿Qué más? ¿Podría explicarme un poco más su respuesta?

---

## DATOS DEL INFORMANTE

Nombre:	Teléfono:
Apellidos:	Celular:
Cargo:	Dirección:
Empresa:	Ciudad sede empresa:

## ¡GRACIAS!

NOTA: Todos los datos del informante serán usados de manera confidencial para los resultados agregados. NUNCA se realizarán análisis o presentarán resultados de encuestas personales.

## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA 20 ESTUDIOS DE CASO

Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_ y hago parte de Jaime Arteaga y Asociados (JA&A), una empresa colombiana que desarrolla por quinto año consecutivo el Índice de Inversión Social Privada (IISP) y el Observatorio de Inversión Privada en Zonas Más Afectadas por la Violencia y la Pobreza (OIP). Estas iniciativas hacen seguimiento a la relación del sector privado con el territorio y las comunidades.

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Con el presente cuestionario queremos mapear compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de

cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país. En las preguntas que aquí encontrará no hay respuestas correctas o incorrectas, tan solo queremos recoger su opinión calificada y honesta. Los resultados que presentaremos serán generales, sin que se aluda jamás a persona natural o jurídica en particular. Toda la información será anonimizada y confidencial. De antemano muchas gracias por tomarse estos minutos y diligenciar el cuestionario. Su opinión es muy valiosa para el desarrollo del país. Para mayor información, puede ponerse en contacto con Ana María Martínez Vélez, subdirectora de Reputación Corporativa al correo [amartinez@ja-a.co](mailto:amartinez@ja-a.co), o al teléfono en Bogotá (1) 7477720.

## SECCIÓN I – CONTEXTUALIZACIÓN

1. En su opinión, ¿cuál cree que es el aporte de las grandes y medianas empresas a los territorios más afectados por la violencia y la pobreza?
2. ¿Cómo estos aportes han cambiado la realidad o afectado el contexto en estas regiones?
3. ¿Cuáles son las principales barreras para que las empresas se involucren en los procesos de estabilización territorial y construcción de paz en las regiones?
4. Teniendo en cuenta el conocimiento del territorio que tiene la compañía, ¿Qué posibilidades ofrecen las regiones para inversiones de gran escala?
5. ¿Qué tipo de incentivos han identificado para invertir en las regiones?

## SECCIÓN II – ENTORNO

6. ¿Cuál ha sido la estrategia de su empresa para construir relaciones con comunidades en contextos donde la desconfianza, la violencia y la pobreza eran predominantes?
7. ¿Cómo estaba configurado el tejido empresarial en la región cuando llegó la compañía? ¿Ha cambiado?
8. En su opinión, ¿Existen alternativas en la región que le permitan a las empresas gestionar relaciones con el entorno de manera efectiva y eficiente? (Inversión social, encadenamientos productivos...)
9. ¿Con qué tipo de actores en la región han establecido relacionamiento?
10. ¿Cómo ocurrió el primer contacto con dichos actores? ¿en qué momentos del proceso han sido determinantes estos actores?

## SECCIÓN III – INVERSIÓN

11. ¿En qué municipios opera la compañía y cuáles están dentro de su área de influencia?
12. Ahora hablando de su empresa, cuéntenos ¿qué motivó a la compañía para establecer vínculos con las regiones?
13. ¿Cómo ha sido el proceso de invertir en las regiones?
14. ¿Cuánto tiempo lleva la compañía invirtiendo en esta región?
15. ¿Considera que esta inversión es sostenible? ¿Es una iniciativa de largo plazo?
  - a. De no considerarla de largo plazo, ¿qué tipo de barreras dificultan establecer iniciativas de largo plazo?
  - b. ¿Cree que en los próximos años su inversión y/o operación en la región crecerá, disminuirá o se mantendrá igual?
16. En el plan de negocio de su empresa, ¿Qué tanto peso puede tener la inversión en las regiones?

## SECCIÓN IV – OPERACIÓN

17. Ahora, hablando de aspectos operativos de dichas inversiones, ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región?
18. ¿Se han superado algunas de estas barreras? ¿Cómo? ¿Cuáles persisten?
19. ¿Existe el capital humano en las regiones para contar con mano de obra calificada que trabaje en la compañía?
  - a. De no existir o ser insuficiente dicho capital, ¿qué elementos considera que hacen falta para contar con personal calificado?
  - b. De no existir, ¿de donde proviene la mano de obra de su empresa?
20. ¿Cuenta con proveedores de su área de influencia?
21. ¿Qué limitaciones ha tenido la compañía para establecer relaciones comerciales con el tejido empresarial en su entorno?
22. ¿Cómo es la relación de la compañía con las autoridades locales?

### SECCIÓN V – INVERSIÓN SOCIAL

23. ¿Cuál ha sido la estrategia de inversión social de la compañía?
24. ¿Cuál es el aspecto que más se destaca la estrategia de sostenibilidad de la compañía? (género, cuidado del medio ambiente, salud, educación, etc.).
25. En términos de grupos poblacionales y distribución geográfica, ¿cuáles son las prioridades dentro de la estrategia de sostenibilidad de la empresa?
26. ¿Cómo fueron definidas dichas prioridades?
27. ¿Cuáles son los temas en los que más invierte?
28. ¿Existe algún tema que consideren prioritario en el cual aún no realizan inversión social?
29. ¿En qué instancias de la compañía se toman decisiones sobre los recursos de inversión social y ambiental y cómo se ejecutan?
30. De la inversión social o medioambiental estrella que ha realizado su empresa, ¿cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa, cuales fueron los retos y lecciones aprendidas?
31. ¿Conoce las iniciativas PDET? ¿Las ha explorado como alternativa de inversión social? (si aplica) + cuenta con iniciativas PDET? si la respuesta es sí, cuéntenos más sobre esta iniciativa (hasta cuando va, en qué consiste, etc.).
32. ¿Ha explorado la posibilidad de construir alianzas para programas de inversión social o desarrollo de las comunidades en su entorno? ¿Con qué tipo de actores?

### SECCIÓN VI – PROSPECCIÓN

33. ¿Cuál cree que es el rol de su empresa en el futuro de la región?
34. ¿Qué otro tipo de actores deberían vincularse con esa visión?
35. ¿Cómo podrían los actores institucionales del orden nacional, regional o local apoyar esa visión?
36. En términos de inversión para el desarrollo, ¿cree que la cooperación internacional puede apoyar a su empresa en proyectos de inversión social?

### DATOS DEL INFORMANTE

Nombre:	Teléfono:
Apellidos:	Celular:
Cargo:	Dirección:

Empresa:

Ciudad sede empresa:

¡GRACIAS!

NOTA: Todos los datos del informante serán usados de manera confidencial para los resultados agregados. NUNCA se realizarán análisis o presentarán resultados de encuestas personales.

## IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE 20 PROYECTOS O EMPRESAS ANCLA

### INTRODUCCIÓN

La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia)<sup>39</sup> tiene el interés de conocer y acercarse a empresas o proyectos ancla en las zonas de Colombia que tiene priorizadas en su Estrategia de Cooperación 2020-2025. Lo anterior con el fin de profundizar el conocimiento y comprensión sobre el panorama de inversión en estos municipios e identificar oportunidades estratégicas de cooperación para el desarrollo económico y social a nivel local y regional. La presente ficha tiene como intención identificar y caracterizar las empresas o proyectos ancla en los municipios PDET y otras regiones priorizadas por USAID/Colombia. Para mayor información, puede ponerse en contacto con Ana María Martínez Vélez, Subdirectora de Reputación Corporativa de Jaime Arteaga y Asociados (firma consultora de USAID para esta iniciativa) al correo [amartinez@ja-a.co](mailto:amartinez@ja-a.co), o al teléfono en Bogotá (I) 7477720.

ANCHOR PROJECT FACT SHEET	
Name of the Project or company	
Region of the Project or company	
municipality of the Project or company	
Promoter of the Project or company	
Partners of the Project or company (private and public)	
Stakeholders of the Project or company	
General description of the Project or company	
Sector of the Project or company	

---

<sup>39</sup> USAID es la agencia de cooperación del gobierno de los Estados Unidos.

Stage of the investment	
Employment opportunities	
Local labor opportunities	
Inclusion policy	
Environmental impact	
Expected duration of the project (if applicable, dates of the project)	
Stage of the project	
Governmental support for the Project or company	
Local support/participation for the Project or company	
Expected impact of the Project or company	
Relevant information of the Project or company	
Next steps for the Project or company	
Critical public goods needed for the Project or company	
Approx. size of the investment	
¿What does this project or company need to become a reality?	
Contact	

## ENCUESTA INVERSIÓN - 100 GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS

### INTRODUCCIÓN

La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia)<sup>40</sup> tiene el interés de conocer y acercarse a grandes y medianas empresas que operan en Colombia y que realizan inversión productiva y/o social en las zonas priorizadas dentro de su estrategia de cooperación 2020 – 2025 (170 municipios PDET y municipios como: Cartagena, Quibdo, Uribia, Cúcuta, Mitú, Cumaribo, La Primavera, Puerto Carreño, Arauca, Paz de Ariporo, Bajo Baudó, San Pelayo, Inírida, Puerto Gaitán, Cali y Taraira). Lo anterior con el fin de profundizar el conocimiento y comprensión sobre el panorama de la inversión privada en las zonas de interés de la Agencia que coincidan con las priorizadas por las empresas, identificar oportunidades de cooperación y generar sinergias para el desarrollo económico y social a nivel local. El presente cuestionario tiene como intención conocer su opinión sobre las actividades de inversión que realiza su empresa en las zonas priorizadas y su percepción de retos y oportunidades empresariales en el corto y mediano plazo. En las preguntas que aquí encontrará no hay respuestas correctas o incorrectas, tan solo queremos recoger su opinión calificada y honesta. Los resultados que presentaremos serán generales, sin que se aluda jamás a persona natural o jurídica en particular. Toda la información será anonimizada y confidencial. De antemano muchas gracias por tomarse estos minutos y diligenciar el cuestionario. Su opinión es muy valiosa para el desarrollo del país. Para mayor información, puede ponerse en contacto con Anamaría Martínez Vélez, sub directora de Reputación Corporativa de Jaime Arteaga y Asociados (firma consultora de USAID para esta iniciativa) al correo amartinez@ja-a.co, o al teléfono en Bogotá (1) 7477720.

### CONTEXTUALIZACIÓN

1. ¿En qué sector económico opera s compañía?

\_\_\_\_\_

2. ¿Su compañía contrata mano de obra local?

a. Si	
b. No	

3. ¿Cuál fue el porcentaje de compras hechas a proveedores locales ubicado en municipios **PDET y/o municipios como: Cartagena, Quibdo, Uribia, Cúcuta, Mitú, Cumaribo, La Primavera, Puerto Carreño, Arauca, Paz de Ariporo, Bajo Baudó, San Pelayo, Inírida, Puerto Gaitán, Cali y Taraira; durante el 2020?**

PORCENTAJE 2020

--

- En caso que su compañía **NO** haya realizado compras a proveedores locales ubicados en estos municipios, ¿tiene algún interés de hacerlo?

a. Si	
b. No	

- En caso de responde **NO**, por favor señale, ¿cuáles son las razones y/o retos que identifica su compañía para incluir estos proveedores locales dentro de su cadena de

\_\_\_\_\_

<sup>40</sup> USAID es la agencia de cooperación del gobierno de los Estados Unidos.

valor?

---

---

---

---

4. Por favor indique con una (x) el número de empleados locales de **municipios PDET o municipios como: Cartagena, Quibdo, Uribia, Cúcuta, Mitú, Cumaribo, La Primavera, Puerto Carreño, Arauca, Paz de Ariporo, Bajo Baudó, San Pelayo, Inírida, Puerto Gaitán, Cali y Taraira**; que tiene contratados su compañía actualmente:

a. Menos de 50 empleados	
b. Entre 51 y 100 empleados	
c. Entre 101 y 300 empleados	
d. Entre 301 y 500 empleados	
e. Entre 501 y 700 empleados	
f. Entre 701 y 900 empleados	
g. Más de 1.000 empleados	

5. Por favor señale **del total de empleados que tiene su compañía**, el porcentaje aproximado de ellos que son:

a. <b>Mujeres profesionales</b> empleadas directamente por la empresa	
b. <b>Mujeres directivas</b> (primer hasta tercer nivel según el organigrama de la empresa)	
c. <b>Mujeres</b> de la junta directiva de la empresa	
d. <b>Migrantes venezolanos</b>	
e. <b>Indígenas</b>	
f. <b>Afro-colombianos</b>	
g. <b>LGTBI</b>	

#### **SOBRE LA INVERSIÓN SOCIAL**

6. Indique si en su empresa existen o aplican:

TEMAS	SI	NO
a. Políticas o estrategias internas de acción social que definan cómo dirigir su contribución positiva a la comunidad		
b. Área individual de sostenibilidad o Responsabilidad Social Corporativa - RSC		
c. Reportes de desempeño de inversión privada a través de metodologías como el Global Reporting Initiative (GRI)		
d. Reporte de sostenibilidad de la empresa		
e. Políticas de diversidad e igualdad de oportunidades en la empresa que promuevan la heterogeneidad y eliminen cualquier conducta excluyente o discriminatoria		
f. Mecanismos como obras por impuestos para aportar al cierre de brechas socioeconómicas en los municipios más afectados por la pobreza y la violencia		

7. Del siguiente listado de municipios priorizados por USAID en su estrategia de cooperación (PDET o municipios como: Cartagena, Quibdo, Uribia, Cúcuta, Mitú, Cumaribo, La Primavera, Puerto Carreño, Arauca, Paz de Ariporo, Bajo Baudó, San Pelayo, Inirida, Puerto Gaitán, Cali y Taraira), por favor señale con una x los municipios donde su empresa realizó inversión social durante el 2020:

<b>ANTIOQUIA</b>	FLORENCIA	EL LITORAL DEL SAN JUAN	EL CARMEN
AMALFI	LA MONTAÑITA	ISTMINA	EL TARRA
ANORI	MILÁN	MEDIO ATRATO	HACARÍ
APARTADÓ	MORELIA	PUERTO LIBERTADOR	SAN CALIXTO
BRICEÑO	PUERTO RICO	SAN JOSÉ DE URÉ	SARDINATA
CÁCERES	SAN JOSÉ DEL FRAGUA	TIERRALTA	TEORAMA
CAREPA	SAN VICENTE DEL CAGUÁN	VALENCIA	TIBÚ
CAUCASIA	SOLANO	<b>GUAVIARE</b>	<b>PUTUMAYO</b>
CHIGORODÓ	SOLITA	CALAMAR	MOCOA
DABEIBA	VALPARAÍSO	EL RETORNO	ORITO
EL BAGRE	<b>CAUCA</b>	MIRAFLORES	PUERTO ASÍS
ITUANGO	ARGELIA	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	PUERTO CAICEDO
MURINDÓ	BALBOA	<b>HUILA</b>	PUERTO GUZMÁN

MUTATÁ	BUENOS AIRES	ALGECIRAS	PUERTO LEGUIZAMO
NECHÍ	CAJIBÍO	<b>LA GUAJIRA</b>	SAN MIGUEL
NECOCLÍ	CALDONO	DIBULLA	VALLE DEL GUAMUEZ
REMEDIOS	CALOTO	FONSECA	VILLAGARZÓN
SAN PEDRO DE URABÁ	CORINTO	SAN JUAN DEL CESAR	<b>SUCRE</b>
SEGOVIA	EL TAMBO	<b>MAGDALENA</b>	CHALÁN
TARAZÁ	GUAPÍ	ARACATACA	COLOSÓ
TURBO	JAMBALÓ	CIÉNAGA	LOS PALMITOS
VALDIVIA	LÓPEZ DE MICAY	FUNDACIÓN	MORROA
VIGÍA DEL FUERTE	MERCADERES	SANTA MARTA	OVEJAS
YONDÓ	MIRANDA	<b>META</b>	PALMITO
ZARAGOZA	MORALES	LA MACARENA	SAN ONOFRE
<b>ARAUCA</b>	PATÍA	MAPIRIPÁN	TOLÚ VIEJO
ARAUQUITA	PIENDAMÓ	MESETAS	ATACO
FORTUL	SANTANDER DE QUILICHAO	PUERTO CONCORDIA	CHAPARRAL
SARAVENA	SUÁREZ	PUERTO LLERAS	PLANADAS
TAME	TIMBIQUÍ	PUERTO RICO	RIOBLANCO
<b>BOLIVAR</b>	TORIBÍO	URIBE	BUENAVENTURA
ARENAL	<b>CESAR</b>	VISTAHERMOSA	FLORIDA
CANTAGALLO	VALLEDUPAR	<b>NARIÑO</b>	PRADERA
CÓRDOBA	AGUSTÍN CODAZZI	BARBACOAS	<b>MUNICIPIOS NO PDET</b>
EL CARMEN DE BOLÍVAR	BECERRIL	CUMBITARA	CARTAGENA
EL GUAMO	LA JAGUA DE IBIRICO	EL CHARCO	QUIBDO
MARÍA LA BAJA	LA PAZ	EL ROSARIO	URIBIA

MORALES	MANAURE BALCÓN DEL CESAR	FRANCISCO PIZARRO	CÚCUTA
SAN JACINTO	PUEBLO BELLO	LA TOLA	MITÚ
SAN JUAN NEPOMUCENO	SAN DIEGO	LEIVA	CUMARIBO
SAN PABLO	<b>CHOCÓ</b>	LOS ANDES	LA PRIMAVERA
SANTA ROSA DEL SUR	ACANDÍ	MAGUÍ	PUERTO CARREÑO
SIMITÍ	BOJAYÁ	MOSQUERA	ARAUCA
ZAMBRANO	CARMEN DEL DARIÉN	OLAYA HERRERA	PAZ DE ARIPOPO
<b>CAQUETA</b>	CONDOTO	POLICARPA	BAJO BAUDÓ
ALBANIA	MEDIO SAN JUAN	RICAUORTE	SAN PELAYO
BELÉN DE LOS ANDAQUÍES	NÓVITA	ROBERTO PAYÁN	INÍRIDA
CARTAGENA DEL CHAIRÁ	RIOSUCIO	SAN ANDRÉS DE TUMACO	PUERTO GAITÁN
CURILLO	UNGUÍA	SANTA BÁRBARA	CALI
EL DONCELLO	<b>CÓRDOBA</b>	<b>NORTE DE SANTANDER</b>	TARAIRA
EL PAUJÍL	MONTELÍBANO	CONVENCIÓN	

8. Del siguiente listado de municipios priorizados por USAID en su estrategia de cooperación (**PDET o municipios como: Cartagena, Quibdo, Uribia, Cúcuta, Mitú, Cumaribo, La Primavera, Puerto Carreño, Arauca, Paz de Aripopo, Bajo Baudó, San Pelayo, Inírida, Puerto Gaitán, Cali y Taraira**), por favor señale con una x los municipios donde su empresa tiene planeado realizar inversión social durante el 2021:

<b>ANTIOQUIA</b>	FLORENCIA	EL LITORAL DEL SAN JUAN	EL CARMEN
AMALFI	LA MONTAÑITA	ISTMINA	EL TARRA
ANORI	MILÁN	MEDIO ATRATO	HACARÍ
APARTADÓ	MORELIA	PUERTO LIBERTADOR	SAN CALIXTO
BRICEÑO	PUERTO RICO	SAN JOSÉ DE URÉ	SARDINATA

CÁCERES	SAN JOSÉ DEL FRAGUA	TIERRALTA	TEORAMA
CAREPA	SAN VICENTE DEL CAGUÁN	VALENCIA	TIBÚ
CAUCASIA	SOLANO	<b>GUAVIARE</b>	<b>PUTUMAYO</b>
CHIGORODÓ	SOLITA	CALAMAR	MOCOA
DABEIBA	VALPARAÍSO	EL RETORNO	ORITO
EL BAGRE	<b>CAUCA</b>	MIRAFLORES	PUERTO ASÍS
ITUANGO	ARGELIA	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	PUERTO CAICEDO
MURINDÓ	BALBOA	<b>HUILA</b>	PUERTO GUZMÁN
MUTATÁ	BUENOS AIRES	ALGECIRAS	PUERTO LEGUÍZAMO
NECHÍ	CAJIBÍO	<b>LA GUAJIRA</b>	SAN MIGUEL
NECOCLÍ	CALDONO	DIBULLA	VALLE DEL GUAMUEZ
REMEDIOS	CALOTO	FONSECA	VILLAGARZÓN
SAN PEDRO DE URABÁ	CORINTO	SAN JUAN DEL CESAR	<b>SUCRE</b>
SEGOVIA	EL TAMBO	<b>MAGDALENA</b>	CHALÁN
TARAZÁ	GUAPÍ	ARACATACA	COLOSÓ
TURBO	JAMBALÓ	CIÉNAGA	LOS PALMITOS
VALDIVIA	LÓPEZ DE MICAY	FUNDACIÓN	MORROA
VIGÍA DEL FUERTE	MERCADERES	SANTA MARTA	OVEJAS
YONDÓ	MIRANDA	<b>META</b>	PALMITO
ZARAGOZA	MORALES	LA MACARENA	SAN ONOFRE
<b>ARAUCA</b>	PATÍA	MAPIRIPÁN	TOLÚ VIEJO
ARAUQUITA	PIENDAMÓ	MESETAS	ATACO
FORTUL	SANTANDER DE QUILICHAO	PUERTO CONCORDIA	CHAPARRAL
SARAVENA	SUÁREZ	PUERTO LLERAS	PLANADAS

TAME	TIMBIQUÍ	PUERTO RICO	RIOBLANCO
<b>BOLIVAR</b>	TORIBÍO	URIBE	BUENAVENTURA
ARENAL	<b>CESAR</b>	VISTAHERMOSA	FLORIDA
CANTAGALLO	VALLEDUPAR	<b>NARIÑO</b>	PRADERA
CÓRDOBA	AGUSTÍN CODAZZI	BARBACOAS	<b>MUNICIPIOS NO PDET</b>
EL CARMEN DE BOLÍVAR	BECERRIL	CUMBITARA	CARTAGENA
EL GUAMO	LA JAGUA DE IBIRICO	EL CHARCO	QUIBDO
MARÍA LA BAJA	LA PAZ	EL ROSARIO	URIBIA
MORALES	MANAURE BALCÓN DEL CESAR	FRANCISCO PIZARRO	CÚCUTA
SAN JACINTO	PUEBLO BELLO	LA TOLA	MITÚ
SAN JUAN NEPOMUCENO	SAN DIEGO	LEIVA	CUMARIBO
SAN PABLO	<b>CHOCÓ</b>	LOS ANDES	LA PRIMAVERA
SANTA ROSA DEL SUR	ACANDÍ	MAGUÍ	PUERTO CARREÑO
SIMITÍ	BOJAYÁ	MOSQUERA	ARAUCA
ZAMBRANO	CARMEN DEL DARIÉN	OLAYA HERRERA	PAZ DE ARIPOPO
<b>CAQUETA</b>	CONDOTO	POLICARPA	BAJO BAUDÓ
ALBANIA	MEDIO SAN JUAN	RICAUARTE	SAN PELAYO
BELÉN DE LOS ANDAQUÍES	NÓVITA	ROBERTO PAYÁN	INÍRIDA
CARTAGENA DEL CHAIRÁ	RIOSUCIO	SAN ANDRÉS DE TUMACO	PUERTO GAITÁN
CURILLO	UNGUÍA	SANTA BÁRBARA	CALI
EL DONCELLO	<b>CÓRDOBA</b>	<b>NORTE DE SANTANDER</b>	TARAIRA
EL PAUJÍL	MONTELÍBANO	CONVENCIÓN	

9. Hubo cambios dentro de su compañía frente al 2020 para priorizar su inversión social en estos municipios?

a. Si	
b. No	

- En caso de responder si, por favor describa brevemente a que se debió el cambio

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Indique el monto de la inversión social que su compañía realizó en **los municipios priorizados por USAID en su estrategia (PDET o municipios como: Cartagena, Quibdo, Uribia, Cúcuta, Mitú, Cumaribo, La Primavera, Puerto Carreño, Arauca, Paz de Ariporo, Bajo Baudó, San Pelayo, Inírida, Puerto Gaitán, Cali y Taraira)**; durante el año 2020 y la que tiene planeada hacer durante el 2021 en estos mismos municipios .

	COP\$	COP\$
Total inversión social del último año en municipios priorizados por USAID (2020)		
Total inversión social del último año en municipios priorizados por USAID (2021)		

11. Indique, según su opinión, en qué porcentaje se distribuyen los esfuerzos de inversión social privada entre los 8 pilares PDET (los porcentajes son ilustrativos y deben sumar el 100 por ciento)

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	por ciento 2020	por ciento 2021
<b>Ordenamiento social de la propiedad rural y uso de suelo</b>	Programas o inversiones que tienen como objetivo organizar las dinámicas alrededor de la tierra, a través de mecanismos como la formación de campesinos para que hagan buen uso de los predios rurales y saquen provecho de ello.		
<b>Infraestructura y adecuación de tierras</b>	Programas o inversiones específicas para crear los medios productivos y la tecnología para que la economía agrícola sea rentable y sostenible.		
<b>Salud</b>	Programas o inversiones orientados a que las poblaciones rurales tengan un estado completo de bienestar físico, mental y social.		

<b>Educación rural y primera infancia</b>	Programas o inversiones que tienen como objetivo atender integralmente a la primera infancia; garantizar la cobertura, la calidad y la pertinencia de la educación; erradicar el analfabetismo en las áreas rurales y promover la permanencia productiva de los jóvenes en el campo.		
<b>Vivienda Rural, agua potable y saneamiento básico rural</b>	Programas o inversiones orientados a garantizar el derecho a la vida digna, mediante el mejoramiento de la vivienda rural, la dotación de agua potable y el desarrollo de soluciones para garantizar el saneamiento básico (adecuación y acceso a vivienda, servicios de saneamiento básico).		
<b>Reactivación económica y producción agropecuaria</b>	Programas o inversiones que se implementan con el fin de establecer y/o restablecer las condiciones territoriales que permitan el crecimiento económico y el desarrollo humano de manera sostenible (proporcionar a las comunidades tecnología, asistencia técnica y crédito y apoyo para las asociaciones productoras de estos territorios).		
<b>Sistema para la garantía progresiva del derecho a la alimentación</b>	Programas o inversiones que garantizan el derecho humano a la alimentación sana, nutritiva y culturalmente apropiada; la erradicación del hambre y el fomento de la disponibilidad, el acceso y el consumo de alimentos de calidad nutricional y en cantidad suficiente (fortalecimiento de producción local, mercados internos y autoconsumo).		
<b>Reconciliación, convivencia y construcción de paz</b>	Programas o inversiones cuyo fin es garantizar la no repetición del conflicto armado y la erradicación de la violencia como medio para tramitar los conflictos (fortalecimiento de la participación política y ciudadana de la población).		

12. Señale con una X en cuáles de los siguientes temas su empresa realiza o no inversión social en los **municipios priorizados por USAID (PDET o municipios como: Cartagena, Quibdo, Uribia, Cúcuta, Mitú, Cumaribo, La Primavera, Puerto Carreño, Arauca, Paz de Ariporo, Bajo Baudó, San Pelayo, Inírida, Puerto Gaitán, Cali y Taraira)** y el porcentaje que su empresa invirtió para el 2020 y el que se tiene pensado hacer durante 2021 (los porcentajes son ilustrativos y deben sumar el 100 por ciento).

<b>TEMAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>por ciento 2020</b>	<b>por ciento 2021</b>
a. Desarrollo socioeconómico				
b. Participación ciudadana				

c. Género				
d. Gobernanza				
e. Fortalecimiento institucional				
f. Construcción de paz y reconciliación				
g. Desarrollo rural				
h. Ayuda humanitaria				
i. Educación e investigación				
j. Protección del medio ambiente				
k. Seguridad Ciudadana				
l. Derechos Humanos				
m. Integración comunitaria e Inclusión				
n. Turismo de naturaleza				
o. Arte y Cultura				
p. Deporte y recreación				
q. Salud				
r. Infraestructura				
s. Migración venezolana				
t. Juventud				
u. Poblaciones étnicas				
v. Otro				

- Si dijo otro, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

13. Indique según su opinión en qué porcentaje se distribuyen los esfuerzos de inversión social privada entre los siguientes grupos poblacionales **en los territorios priorizados dentro de la estrategia de USAID** (los porcentajes son ilustrativos y deben sumar el 100 por ciento):

<b>GRUPOS POBLACIONALES</b>	<b>por ciento 2020</b>	<b>por ciento 2021</b>
a. Mujeres cabeza de familia		

b. Mujeres en situación de vulnerabilidad		
c. Personas en situación de pobreza		
d. Víctimas del conflicto armado		
e. Población migrante desde Venezuela		
f. Comunidades étnicas		
g. Niños, niñas, adolescentes y jóvenes		
h. Adultos Mayores		
i. Comunidad LGTBI		
j. Excombatientes o desmovilizados		
k. Otro		
l. NS/NR		

14. Inversión social privada en **temas medioambientales**

**COP\$**

**COP\$**

Total de <b>la inversión social medioambiental voluntaria</b> en municipios priorizados por USAID		
Total de <b>la inversión social medioambiental obligatoria</b> en municipios priorizados por USAID		
Total del <b>monto destinado a compensaciones</b> en municipios priorizados por USAID		

15. ¿Su empresa suele aliarse con terceros (privados, públicos o cooperantes) para desarrollar sus proyectos sociales en los **municipios priorizados dentro de la estrategia de USAID (PDET o municipios como: Cartagena, Quibdo, Uribia, Cúcuta, Mitú, Cumaribo, La Primavera, Puerto Carreño, Arauca, Paz de Ariporo, Bajo Baudó, San Pelayo, Inírida, Puerto Gaitán, Cali y Taraira)**?

SÍ	NO	Prefiero no responder
1	2	99

- **Si respondió sí**, por favor indique con qué tipo de actores realiza estas alianzas y aproximadamente qué porcentaje de las iniciativas realizan con cada uno de ellos:

Tipo de actor	Si	No	Porcentaje de iniciativas que realizan con estos actores
a. Iniciativas de inversión social que se realizaron en alianza con otros privados	1	2	
b. Iniciativas de inversión social que se realizaron en alianza con gobierno nacional o local	1	2	
c. Iniciativas de inversión social que se realizaron en alianza con cooperación internacional	1	2	
d. Iniciativas de inversión social que se realizaron en alianza con organizaciones de la sociedad civil (ONGs, Fundaciones, etc.)	1	2	
e. Iniciativas de inversión social que se realizaron en alianza con comunidades (Juntas de acción comunal, poblaciones del área de influencia de las operaciones, etc.)	1	2	

- **Si respondió no en la pregunta 13 o no en la pregunta c de la batería anterior (con cooperación internacional)**, por favor indique ¿Cuáles son las razones para no trabajar en alianza con terceros, como la cooperación internacional?

a. La complejidad de sus procesos para construir alianzas
b. Dificultad de alinear los temas priorizados por la compañía con las estrategias de los cooperantes
c. Interactuar con intermediarios para el desarrollo de los proyectos
d. Los tiempos para la construcción alianzas son lentos
e. Consideran que son más productivas para la compañía hacer la inversión social de manera autónoma
f. Los cooperantes priorizan su intervención en territorios donde no opera la compañía
g. Otro
h. NS/NR

- Si dijo otro, indique ¿cual o cuáles? \_\_\_\_\_

16. ¿Su compañía ha trabajado anteriormente con la cooperación estadounidense?

SÍ	NO	Prefiero no responder
1	2	99

17. Por favor indique, ¿Cuáles son los principales retos que tienen como organización para trabajar en alianza con la cooperación estadounidense?

---



---



---



---

18. Por favor indique, ¿Cuáles son las ventajas que tienen como organización para trabajar en alianza con la cooperación estadounidense?

---



---



---



---

19. En su opinión: ¿Cuáles considera que son los principales aportes de su compañía al desarrollo del país **en los municipios priorizadas dentro de la estrategia de USAID (PDET o municipios como: Cartagena, Quibdó, Uribe, Cúcuta, Mitú, Cumaribo, La Primavera y Puerto Carreño, Arauca, Paz de Ariporo, Bajo Baudó, San Pelayo, Inírida, Puerto Gaitán, Cali y Taraira) ?** (por favor seleccionar máximo 3 respuestas)

a. Generación de empleo	1
b. Infraestructura	2
c. Compra de bienes y servicios locales	3
d. Inversión social	4
e. Generación de oportunidades laborales y económicas a poblaciones vulnerables	5
f. Salud	6
g. Vivienda y servicios públicos	7
h. Crecimiento del comercio local	8
i. Restauración de ecosistemas y programas de protección ambiental	9
j. Educación	10
k. Gobernanza	11
l. Fortalecimiento institucional	12
m. Construcción de paz y reconciliación	13
n. Desarrollo rural	14
o. Seguridad ciudadana	15
p. Otro	77
q. NS/NR	99

Si dijo otro, ¿cuál?

---

20. A continuación, mencione cuáles son los principales **retos que tiene su empresa para llevar inversión a los municipios PDET**. Por favor priorice los que usted cree que están

en el primero, segundo y tercer lugar.

	<b>RETOS</b>
1 <sup>a</sup>	
2 <sup>a</sup>	
3 <sup>a</sup>	

21. ¿Tiene conocimiento sobre grandes proyectos de inversión que se estén realizando en los municipios priorizados por USAID dentro de su estrategia de cooperación (**PDET o municipios como: Cartagena, Quibdo, Uribia, Cúcuta, Mitú, Cumaribo, La Primavera, Puerto Carreño, Arauca, Paz de Ariporo, Bajo Baudó, San Pelayo, Inírida, Puerto Gaitán, Cali y Taraira?**)

SÍ	NO	Prefiero no responder
1	2	99

- Si su respuesta fue **SI**, por favor mencione brevemente la empresa que lo esta realizando, el municipio donde se esta implementando y en qué consiste el proyecto

---



---



---



---

#### **DATOS DEL INFORMANTE**

Nombre:	Teléfono:
Apellidos:	Celular:
Cargo:	Dirección:
Empresa:	Ciudad sede empresa:

**¡GRACIAS!**

NOTA: Todos los datos del informante serán usados de manera confidencial para los resultados agregados. NUNCA se realizarán análisis o presentarán resultados de encuestas personales.

## ANEXO D. EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL IISP (2021) CON INVERSIONES EN LA GEOGRAFÍA PRIORIZADA POR USAID EN EL CDGS

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
Accenture Ltda.	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
Alpina S.A BIC	CAUCA	EL TAMBO
		JAMBALÓ
	LA GUAJIRA	URIBIA
Audifarma S.A	CESAR	VALLEDUPAR
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA
Bancamia	CAQUETÁ	CARTAGENA DEL CHAIRÁ
		EL DONCELLO
		EL PAUJÍL
		FLORENCIA
		LA MONTAÑITA
		PUERTO RICO
		SAN JOSÉ DEL FRAGUA
		SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	CAUCA	CALDONO
		CALOTO
		EL TAMBO
		SANTANDER DE QUILICHAO
	META	PUERTO LLERAS
		PUERTO RICO
	NARIÑO	TUMACO
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
	PUTUMAYO	ORITO
		PUERTO ASÍS
		PUERTO CAICEDO
		PUERTO GUZMÁN
VALLE DEL GUAMUEZ		
VILLAGARZÓN		
Banco Davivienda S.A.	BOLÍVAR	CARTAGENA
		EL CARMEN DE BOLÍVAR
	CAQUETÁ	FLORENCIA
	CAUCA	JAMBALÓ
		SANTANDER DE QUILICHAO
CESAR	VALLEDUPAR	

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	META	PUERTO GAITÁNN
	NARIÑO	TUMACO
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
	TOLIMA	CHAPARRAL
	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA
CALI		
Banco de Bogotá	BOLÍVAR	CARTAGENA
	CAQUETÁ	SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	CAUCA	CALDONO
		SANTANDER DE QUILICHAO
	CESAR	VALLEDUPAR
	CÓRDOBA	MONTELÍBANO
		PUERTO LIBERTADOR
		TIERRALTA
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	META	PUERTO GAITÁNN
	NARIÑO	RICOURTE
		TUMACO
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
	PUTUMAYO	ORITO
		PUERTO ASÍS
		VALLE DEL GUAMUEZ
TOLIMA	CHAPARRAL	
VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA	
	CALI	
VAUPES	TARAIRA	
Bancolombia	BOLÍVAR	CARTAGENA
		EL CARMEN DE BOLÍVAR
		SANTA ROSA DEL SUR
	CAQUETÁ	BELÉN DE LOS ANDAQUÍES
		EL PAUJÍL
		LA MONTAÑITA
		SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	CASANARE	PAZ DE ARIPORO
	CAUCA	CALDONO
		CALOTO
CORINTO		

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
		EL TAMBO
		GUAPÍ
		JAMBALÓ
		SANTANDER DE QUILICHAO
		TIMBIQUÍ
	CESAR	VALLEDUPAR
	CHOCÓ	QUIBDÓ
		RIOSUCIO
	CÓRDOBA	MONTELÍBANO
		PUERTO LIBERTADOR
		TIERRALTA
	GUAINÍA	INÍRIDA
	LA GUAJIRA	URIBIA
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	META	LA MACARENA
		MESETAS
		VISTAHERMOSA
	NARIÑO	TUMACO
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
	PUTUMAYO	ORITO
		PUERTO ASÍS
		PUERTO GUZMÁN
		PUERTO LEGUÍZAMO
		VILLAGARZÓN
	TOLIMA	CHAPARRAL
	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA
		CALI
VICHADA	LA PRIMAVERA	
	PUERTO CARREÑO	
Bavaria	BOLÍVAR	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	CAQUETÁ	BELÉN DE LOS ANDAQUÍES
		CARTAGENA DEL CHAIRÁ
		EL DONCELLO
		EL PAUJÍL
		FLORENCIA
		LA MONTAÑITA
		MILÁN
		PUERTO RICO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
		SAN JOSÉ DEL FRAGUA
		SAN VICENTE DEL CAGUÁN
		SOLANO
	CAUCA	CALDONO
		CORINTO
		EL TAMBO
		TIMBIQUÍ
	CESAR	VALLEDUPAR
	CHOCÓ	QUIBDÓ
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	META	PUERTO GAITÁNN
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
		EL CARMEN
		EL TARRA
		SARDINATA
		TEORAMA
	VALLE DEL CAUCA	TIBÚ
BUENAVENTURA		
	CALI	
VICHADA	PUERTO CARREÑO	
Celsia S.A. E.S.P	CESAR	VALLEDUPAR
	LA GUAJIRA	URIBIA
	TOLIMA	ATACO
		CHAPARRAL
		PLANADAS
		RIOBLANCO
	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA
CALI		
Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.S	BOLÍVAR	CARTAGENA
		SANTA ROSA DEL SUR
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	NARIÑO	BARBACOAS
		RICOURTE
		TUMACO
	NORTE DE SANTANDER	EL CARMEN
		EL TARRA
		SARDINATA
		TEORAMA

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
	PUTUMAYO	TIBÚ
		PUERTO ASÍS
		SAN MIGUEL
		VALLE DEL GUAMUEZ
	SUCRE	SAN ONOFRE
VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA	
Colombia Telecomunicaciones S.A E.S.P - TELEFONICA	BOLÍVAR	EL CARMEN DE BOLÍVAR
		SAN PABLO
	CAQUETÁ	FLORENCIA
	CAUCA	EL TAMBO
		GUAPÍ
		JAMBALÓ
		LÓPEZ DE MICAY
		MIRANDA
		SANTANDER DE QUILICHAO
	CESAR	VALLEDUPAR
	CHOCÓ	NÓVITA
		RIOSUCIO
		UNGUÍA
	CÓRDOBA	TIERRALTA
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	META	MESETAS
		PUERTO RICO
	NARIÑO	BARBACOAS
		EL CHARCO
		TUMACO
PUTUMAYO	ORITO	
TOLIMA	CHAPARRAL	
	PLANADAS	
VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA	
COMPASS GROUP SERVICES COLOMBIA S.A	CHOCÓ	ITSMINA
		UNGUÍA
	MAGDALENA	SANTA MARTA
COMUNICACIÓN CELULAR S.A. - COMCEL S.A. - CLARO COLOMBIA	BOLÍVAR	CARTAGENA
	CAQUETÁ	FLORENCIA
		PUERTO RICO
	CAUCA	CALOTO
		CORINTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
		MIRANDA
		SANTANDER DE QUILICHAO
		TORIBÍO
	CESAR	VALLEDUPAR
	CHOCÓ	ITSMINA
	GUAINÍA	INÍRIDA
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	META	LA MACARENA
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
		EL CARMEN
		TIBÚ
	PUTUMAYO	PUERTO GUZMÁN
		VILLAGARZÓN
	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA
CALI		
Construcciones El Condor S.A	MAGDALENA	SANTA MARTA
	SUCRE	SAN ONOFRE
DRUMMOND LTD.	MAGDALENA	SANTA MARTA
Ecopetrol S.A	BOLÍVAR	CARTAGENA
	CAQUETÁ	CARTAGENA DEL CHAIRÁ
		EL PAUJÍL
	LA GUAJIRA	URIBIA
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	META	PUERTO GAITÁNN
	NARIÑO	TUMACO
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
		TIBÚ
	PUTUMAYO	ORITO
		PUERTO CAICEDO
SAN MIGUEL		
VALLE DEL GUAMUEZ		
Fundación Cardioinfantil - Instituto de Cardiología	ARAUCA	ARAUQUITA
	CAQUETÁ	FLORENCIA
	CASANARE	PAZ DE ARIPORO
	CESAR	VALLEDUPAR
	META	PUERTO GAITÁNN
	NARIÑO	ROBERTO PAYÁN
TUMACO		

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
Fundación de la Mujer	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
	ARAUCA	ARAUQUITA
		FORTUL
	BOLÍVAR	CARTAGENA
		EL CARMEN DE BOLÍVAR
		SAN PABLO
	CAQUETÁ	BELÉN DE LOS ANDAQUÍES
		EL DONCELLO
		EL PAUJÍL
		FLORENCIA
		LA MONTAÑITA
		MILÁN
		SAN JOSÉ DEL FRAGUA
		SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	CASANARE	PAZ DE ARIPORO
	CAUCA	CALDONO
		CALOTO
		CORINTO
		MIRANDA
		SANTANDER DE QUILICHAO
		TIMBIQUÍ
	CESAR	VALLEDUPAR
	CHOCÓ	CONDOTO
		QUIBDÓ
		ITSMINA
	CÓRDOBA	MONTELÍBANO
		PUERTO LIBERTADOR
		SAN JOSÉ DE URÉ
		TIERRALTA
		SAN PELAYO
	GUAVIARE	CALAMAR
		EL RETORNO
LA GUAJIRA	URIBIA	
MAGDALENA	SANTA MARTA	
META	MESETAS	
	PUERTO GAITÁNN	
	PUERTO LLERAS	
	PUERTO RICO	

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	
		VISTAHERMOSA	
	NARIÑO	RICOURTE	
	NORTE DE SANTANDER		CÚCUTA
			SARDINATA
	PUTUMAYO		ORITO
			PUERTO ASÍS
			PUERTO CAICEDO
			PUERTO GUZMÁN
			SAN MIGUEL
			VALLE DEL GUAMUEZ
	SUCRE		VILLAGARZÓN
			OVEJAS
			SAN ONOFRE
	TOLIMA		ATACO
			CHAPARRAL
			PLANADAS
			RIOBLANCO
	VALLE DEL CAUCA		BUENAVENTURA
			CALI
	GeoPark	PUTUMAYO	PUERTO GUZMÁN
SAN MIGUEL			
Gran Tierra Energy	PUTUMAYO	PUERTO ASÍS	
		PUERTO GUZMÁN	
		SAN MIGUEL	
		VALLE DEL GUAMUEZ	
		VILLAGARZÓN	
Grupo Agroindustrial Riopaila Castilla	CAUCA	MIRANDA	
Grupo Argos S.A.	BOLÍVAR	EL CARMEN DE BOLÍVAR	
	CAUCA	EL TAMBO	
		LÓPEZ DE MICAY	
	CESAR	VALLEDUPAR	
	CHOCÓ	BOJAYÁ	
		QUIBDÓ	
	CÓRDOBA	MONTELÍBANO	
		PUERTO LIBERTADOR	
LA GUAJIRA	URIBIA		
MAGDALENA	SANTA MARTA		

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
	SUCRE	OVEJAS
		SAN ONOFRE
	TOLIMA	ATACO
		CHAPARRAL
		PLANADAS
		RIOBLANCO
	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA
CALI		
Grupo BIOS	MAGDALENA	SANTA MARTA
	SUCRE	OVEJAS
		SAN ONOFRE
VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA	
Grupo Nutresa	BOLÍVAR	CARTAGENA
		EL CARMEN DE BOLÍVAR
		SAN PABLO
		SANTA ROSA DEL SUR
	CAQUETÁ	CARTAGENA DEL CHAIRÁ
		FLORENCIA
		SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	CASANARE	PAZ DE ARIPORO
	CAUCA	CORINTO
		SANTANDER DE QUILICHAO
	CESAR	VALLEDUPAR
	CHOCÓ	CARMEN DEL DARIÉN
		RIOSUCIO
		UNGUÍA
	CÓRDOBA	MONTELÍBANO
		PUERTO LIBERTADOR
		TIERRALTA
		SAN PELAYO
	GUAINÍA	INÍRIDA
	GUAVIARE	CALAMAR
		EL RETORNO
	LA GUAJIRA	URIBIA
	MAGDALENA	SANTA MARTA
META	MESETAS	
	PUERTO GAITÁNN	
	PUERTO RICO	

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
		URIBE
		VISTAHERMOSA
	NARIÑO	TUMACO
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
		SARDINATA
		TEORAMA
		TIBÚ
	PUTUMAYO	ORITO
		PUERTO ASÍS
		PUERTO LEGUÍZAMO
		SAN MIGUEL
	SUCRE	SAN ONOFRE
	TOLIMA	ATACO
		CHAPARRAL
		PLANADAS
		RIOBLANCO
	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA
		CALI
VAUPES	MITÚ	
VICHADA	PUERTO CARREÑO	
Hocol S.A.	CÓRDOBA	TIERRALTA
	META	PUERTO GAITÁNN
	SUCRE	OVEJAS
	TOLIMA	CHAPARRAL
Incolmos Yamaha S.A.	CHOCÓ	QUIBDÓ
	CÓRDOBA	SAN PELAYO
	SUCRE	SAN ONOFRE
	VALLE DEL CAUCA	CALI
Ingredion Colombia S.A	SUCRE	SAN ONOFRE
INTERCONEXION ELECTRICA SA ESP - ISA	ARAUCA	ARAUQUITA
	BOLÍVAR	CARTAGENA
		EL CARMEN DE BOLÍVAR
		SANTA ROSA DEL SUR
	CAUCA	CALDONO
		SANTANDER DE QUILICHAO
		TIMBIQUÍ
		TORIBÍO
	CESAR	VALLEDUPAR

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
	CÓRDOBA	MONTELÍBANO
		PUERTO LIBERTADOR
		SAN JOSÉ DE URÉ
		TIERRALTA
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
		EL CARMEN
	SUCRE	OVEJAS
VALLE DEL CAUCA	CALI	
Natura Cosméticos	CHOCÓ	CARMEN DEL DARIÉN
	PUTUMAYO	PUERTO GUZMÁN
Nestlé	CAQUETÁ	EL DONCELLO
		EL PAUJÍL
		FLORENCIA
		LA MONTAÑITA
		MILÁN
		PUERTO RICO
		SAN JOSÉ DEL FRAGUA
	SAN VICENTE DEL CAGUÁN	
CESAR	VALLEDUPAR	
PepsiCo Colombia	LA GUAJIRA	URIBIA
	MAGDALENA	SANTA MARTA
PROMIGAS S.A. E.S.P.	BOLÍVAR	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	SUCRE	OVEJAS
		SAN ONOFRE
	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA
	CALI	
Refinería de Cartagena S.A.S.	SUCRE	SAN ONOFRE
Sacyr Concesiones Colombia	SUCRE	OVEJAS
Servioptica SAS	CAUCA	LÓPEZ DE MICAY
		TIMBIQUÍ
	CHOCÓ	BOJAYÁ
		BAJO BAUDÓ
		CONDOTO
		QUIBDÓ
		MEDIO SAN JUAN
		ITSMINA

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
	NARIÑO	NÓVITA
		BARBACOAS
		EL CHARCO
		LA TOLA
		MAGÜÍ
		OLAYA HERRERA
		RICAUARTE
		URIBE
		ROBERTO PAYÁN
		TUMACO
	VICHADA	LA PRIMAVERA
SierraCol Energy	ARAUCA	ARAUQUITA
Sistema Coca-Cola	MAGDALENA	SANTA MARTA
	NARIÑO	TUMACO
Smurfit Kappa	VALLE DEL CAUCA	CALI
Sociedad Exportadora de Café de las Cooperativas de Caficultores - Expocafé S.A.	CAUCA	CALDONO
		EL TAMBO
	CESAR	VALLEDUPAR
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
		EL CARMEN
	TOLIMA	ATACO
		CHAPARRAL
		PLANADAS
		RIOBLANCO
Tigo	ARAUCA	FORTUL
	BOLÍVAR	CARTAGENA
		EL CARMEN DE BOLÍVAR
		SAN PABLO
		SANTA ROSA DEL SUR
	CAQUETÁ	EL DONCELLO
		FLORENCIA
		SAN VICENTE DEL CAGUÁN
		SOLANO
	CASANARE	PAZ DE ARIPORO
	CAUCA	CALDONO
		CALOTO
		CORINTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
		EL TAMBO
		MIRANDA
		SANTANDER DE QUILICHAO
	CESAR	VALLEDUPAR
	CHOCÓ	BOJAYÁ
		QUIBDÓ
	CÓRDOBA	MONTELÍBANO
		PUERTO LIBERTADOR
		SAN JOSÉ DE URÉ
		TIERRALTA
		SAN PELAYO
	LA GUAJIRA	URIBIA
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	META	PUERTO GAITÁNN
		VISTAHERMOSA
	NARIÑO	LA TOLA
		TUMACO
	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA
		EL TARRA
		SARDINATA
		TEORAMA
		TIBÚ
	PUTUMAYO	ORITO
		PUERTO ASÍS
		VALLE DEL GUAMUEZ
		VILLAGARZÓN
	SUCRE	OVEJAS
		SAN ONOFRE
	TOLIMA	ATACO
		CHAPARRAL
	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA
		CALI
VAUPES	MITÚ	
VICHADA	LA PRIMAVERA	
	PUERTO CARREÑO	
Universidad del Rosario	CESAR	VALLEDUPAR
	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA
	VALLE DEL CAUCA	CALI

EMPRESA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
Universidad Cooperativa De Colombia	CHOCÓ	QUIBDÓ
	MAGDALENA	SANTA MARTA
	VALLE DEL CAUCA	CALI

## ANEXO E. EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL IISP (2021) CON INVERSIONES EN MUNICIPIOS PDET

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
Alpina S.A BIC	ARGELIA
	BALBOA
	CAJIBÍO
	EL TAMBO
	JAMBALÓ
	MERCADERES
	MORALES
	PATÍA
	PIENDAMÓ
Amgen Biotecnología S.A.S	VALLEDUPAR
	SANTA MARTA
Audifarma S.A	APARTADÓ
	VALLEDUPAR
	MOCOA
	BUENAVENTURA
	PRADERA
Bancamia	APARTADÓ
	EL BAGRE
	TURBO
	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	SANTA ROSA DEL SUR
	CARTAGENA DEL CHAIRÁ
	FLORENCIA
	SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	VALLEDUPAR
	MONTELÍBANO
	PUERTO LIBERTADOR
	TIERRALTA
	SANTA MARTA
	ORITO
	PUERTO ASÍS
	VALLE DEL GUAMUEZ
	SAN ONOFRE
CHAPARRAL	
PLANADAS	
Banco Davivienda S.A.	APARTADÓ

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	CAUCASIA
	SARAVENA
	TAME
	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	MARÍA LA BAJA
	SAN JACINTO
	SAN JUAN NEPOMUCENO
	SAN PABLO
	FLORENCIA
	JAMBALÓ
	PIENDAMÓ
	SANTANDER DE QUILICHAO
	VALLEDUPAR
	AGUSTÍN CODAZZI
	SAN JUAN DEL CESAR
	ARACATACA
	CIÉNAGA
	FUNDACIÓN
	SANTA MARTA
	SAN ANDRÉS DE TUMACO
	SAN CALIXTO
	CHAPARRAL
	BUENAVENTURA
	Banco de Bogotá
CAUCASIA	
TURBO	
SAN VICENTE DEL CAGUÁN	
CALDONO	
SANTANDER DE QUILICHAO	
VALLEDUPAR	
MONTELÍBANO	
PUERTO LIBERTADOR	
TIERRALTA	
SANTA MARTA	
RICAURTE	
ORITO	
PUERTO ASÍS	
VALLE DEL GUAMUEZ	
CHAPARRAL	
BUENAVENTURA	

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
Bancolombia	AMALFI
	APARTADÓ
	BRICEÑO
	CÁCERES
	CAREPA
	CAUCASIA
	CHIGORODÓ
	DABEIBA
	EL BAGRE
	ITUANGO
	MUTATÁ
	NECOCLÍ
	NECHÍ
	SAN PEDRO DE URABÁ
	SEGOVIA
	TARAZÁ
	TURBO
	VALDIVIA
	VIGÍA DEL FUERTE
	ZARAGOZA
	SARAVENA
	TAME
	SAN JACINTO
	SANTA ROSA DEL SUR
	BELÉN DE LOS ANDAQUÍES
	LA MONTAÑITA
	SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	BUENOS AIRES
	CALDONO
	CALOTO
	CORINTO
	EL TAMBO
JAMBALÓ	
MORALES	
SANTANDER DE QUILICHAO	
TIMBIQUÍ	
TORIBÍO	
VALLEDUPAR	
MANAURE BALCÓN DEL CESAR	
CONDOTO	

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	MONTELÍBANO
	PUERTO LIBERTADOR
	VALENCIA
	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
	ALGECIRAS
	CIÉNAGA
	FUNDACIÓN
	SANTA MARTA
	LA MACARENA
	PUERTO CONCORDIA
	VISTAHERMOSA
	SAN ANDRÉS DE TUMACO
	MOCOA
	ORITO
	PUERTO ASÍS
	PUERTO GUZMÁN
	PUERTO LEGUÍZAMO
	VILLAGARZÓN
	TOLÚ VIEJO
	CHAPARRAL
	BUENAVENTURA
	APARTADÓ
	CAREPA
	DABEIBA
	MUTATÁ
	SAN PEDRO DE URABÁ
	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	MARÍA LA BAJA
	SAN JACINTO
	ALBANIA
Bavaria	BELÉN DE LOS ANDAQUÍES
	CARTAGENA DEL CHAIRÁ
	CURILLO
	EL DONCELLO
	EL PAUJÍL
	FLORENCIA
	LA MONTAÑITA
	MILÁN
	MORELIA
	PUERTO RICO

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	SAN JOSÉ DEL FRAGUA
	SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	SOLANO
	SOLITA
	VALPARAÍSO
	EL TAMBO
	TIMBIQUÍ
	VALLEDUPAR
	DIBULLA
	CIÉNAGA
	FUNDACIÓN
	SANTA MARTA
	CONVENCIÓN
	EL CARMEN
	EL TARRA
	HACARÍ
	SAN CALIXTO
	SARDINATA
	TEORAMA
	TIBÚ
C.I Técnicas Baltime de Colombia S.A - TECBACO	ARACATACA
	CIÉNAGA
	SANTA MARTA
C.I. UNIBAN S.A.	APARTADÓ
	CAREPA
	CHIGORODÓ
	SAN PEDRO DE URABÁ
	TURBO
CAMARGO CORREA INFRA CONSTRUCCIONES S.A. SUCURSAL COLOMBIA	ITUANGO
Celsia S.A. E.S.P	EL GUAMO
	ALBANIA
	MORALES
	VALLEDUPAR
	SAN ONOFRE
	ATACO
	PLANADAS
	RIOBLANCO
	BUENAVENTURA
	FLORIDA

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	PRADERA
Cementos Argos	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	TOLÚ VIEJO
	PLANADAS
	SANTA ROSA DEL SUR
Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.S	FUNDACIÓN
	SANTA MARTA
	BARBACOAS
	RICAURTE
	SAN ANDRÉS DE TUMACO
	CONVENCIÓN
	EL CARMEN
	EL TARRA
	SARDINATA
	TEORAMA
	TIBÚ
	ORITO
	PUERTO ASÍS
	SAN MIGUEL
	VALLE DEL GUAMUEZ
	SAN ONOFRE
	BUENAVENTURA
	Citi
CHIGORODÓ	
EL BAGRE	
CANTAGALLO	
SAN PABLO	
SANTA ROSA DEL SUR	
SIMITÍ	
MORALES	
MONTELÍBANO	
PUERTO LIBERTADOR	
SAN JOSÉ DE URÉ	
VALENCIA	
BUENAVENTURA	
Colombina S.A.	SANTANDER DE QUILICHAO
Colpensiones	AMALFI
	ANORI
	APARTADÓ
	BRICEÑO

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	CÁCERES
	CAREPA
	CAUCASIA
	CHIGORODÓ
	DABEIBA
	EL BAGRE
	ITUANGO
	MURINDÓ
	MUTATÁ
	NECOCLÍ
	NECHÍ
	REMEDIOS
	SAN PEDRO DE URABÁ
	SEGOVIA
	TARAZÁ
	TURBO
	VALDIVIA
	VIGÍA DEL FUERTE
	YONDÓ
	ZARAGOZA
	ARAUQUITA
	FORTUL
	SARAVENA
	TAME
	ARENAL
	CANTAGALLO
	CÓRDOBA
	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	EL GUAMO
	MARÍA LA BAJA
	MORALES
	SAN JACINTO
	SAN JUAN NEPOMUCENO
	SAN PABLO
	SANTA ROSA DEL SUR
	SIMITÍ
	ZAMBRANO
	ALBANIA
	BELÉN DE LOS ANDAQUÍES
	CARTAGENA DEL CHAIRÁ

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	CURILLO
	EL DONCELLO
	EL PAUJÍL
	FLORENCIA
	LA MONTAÑITA
	MILÁN
	MORELIA
	PUERTO RICO
	SAN JOSÉ DEL FRAGUA
	SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	SOLANO
	SOLITA
	VALPARAÍSO
	ARGELIA
	BALBOA
	BUENOS AIRES
	CAJIBÍO
	CALDONO
	CALOTO
	CORINTO
	EL TAMBO
	GUAPÍ
	JAMBALÓ
	LÓPEZ DE MICAY
	MERCADERES
	MIRANDA
	MORALES
	PATÍA
	PIENDAMÓ
	SANTANDER DE QUILICHAO
	SUÁREZ
	TIMBIQUÍ
	TORIBÍO
	VALLEDUPAR
	AGUSTÍN CODAZZI
	BECERRIL
	LA JAGUA DE IBIRICO
	MANAURE BALCÓN DEL CESAR
	PUEBLO BELLO
	LA PAZ

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	SAN DIEGO
	ACANDÍ
	BOJAYÁ
	CARMEN DEL DARIÉN
	CONDOTO
	EL LITORAL DE SAN JUAN
	ISTMINA
	MEDIO ATRATO
	MEDIO SAN JUAN
	NÓVITA
	RIOSUCIO
	SIPÍ
	UNGUÍA
	MONTELÍBANO
	PUERTO LIBERTADOR
	SAN JOSÉ DE URÉ
	TIERRALTA
	VALENCIA
	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
	CALAMAR
	EL RETORNO
	MIRAFLORES
	ALGECIRAS
	DIBULLA
	FONSECA
	SAN JUAN DEL CESAR
	ARACATACA
	CIÉNAGA
	FUNDACIÓN
	SANTA MARTA
	LA MACARENA
	MAPIRIPÁN
	MESETAS
	PUERTO CONCORDIA
	PUERTO LLERAS
	PUERTO RICO
	URIBE
	VISTAHERMOSA
	BARBACOAS
	CUMBITARA

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	EL CHARCO
	EL ROSARIO
	FRANCISCO PIZARRO
	LA TOLA
	LEIVA
	LOS ANDES
	MAGÜÍ
	MOSQUERA
	OLAYA HERRERA
	POLICARPA
	RICAUORTE
	ROBERTO PAYÁN
	SAN ANDRÉS DE TUMACO
	SANTA BÁRBARA
	CONVENCIÓN
	EL CARMEN
	EL TARRA
	HACARÍ
	SAN CALIXTO
	SARDINATA
	TEORAMA
	TIBÚ
	MOCOA
	ORITO
	PUERTO ASÍS
	PUERTO CAICEDO
	PUERTO GUZMÁN
	PUERTO LEGUÍZAMO
	SAN MIGUEL
	VALLE DEL GUAMUEZ
	VILLAGARZÓN
	COLOSÓ
	CHALÁN
	LOS PALMITOS
	MORROA
	OVEJAS
	PALMITO
	SAN ONOFRE
	TOLÚ VIEJO
	ATACO

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	CHAPARRAL
	PLANADAS
	RIOBLANCO
	BUENAVENTURA
	FLORIDA
	PRADERA
Comfenalco Valle	BUENAVENTURA
COMPASS GROUP SERVICES COLOMBIA S.A	BUENAVENTURA
	AGUSTÍN CODAZZI
	BECERRIL
	LA JAGUA DE IBIRICO
	LA PAZ
	CONDOTO
	ISTMINA
	UNGUÍA
Construcciones El Condor S.A	SANTA MARTA
	MARÍA LA BAJA
	DIBULLA
	SANTA MARTA
	SAN ONOFRE
	TOLÚ VIEJO
	APARTADÓ
	VALLEDUPAR
	MOCOA
	BUENAVENTURA
PRADERA	
DRUMMOND LTD.	VALLEDUPAR
	AGUSTÍN CODAZZI
	BECERRIL
	LA JAGUA DE IBIRICO
	ARACATACA
	CIÉNAGA
	FUNDACIÓN
	SANTA MARTA
Ecopetrol S.A	YONDÓ
	ARAUQUITA
	SARAVENA
	TAME
	CANTAGALLO
	CARTAGENA DEL CHAIRÁ

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	EL PAUJÍL
	SANTA MARTA
	TIBÚ
	ORITO
	PUERTO CAICEDO
	SAN MIGUEL
	VALLE DEL GUAMUEZ
Eurocerámica S.A.S	AMALFI
Fundación Cardioinfantil - Instituto de Cardiología	ARAUQUITA
	SARAVENA
	TAME
	VALLEDUPAR
	FRANCISCO PIZARRO
	ROBERTO PAYÁN
	SAN ANDRÉS DE TUMACO
Fundación de la Mujer	AMALFI
	ANORI
	APARTADÓ
	CÁCERES
	CAREPA
	CAUCASIA
	CHIGORODÓ
	EL BAGRE
	ITUANGO
	MUTATÁ
	NECOCLÍ
	NECHÍ
	SAN PEDRO DE URABÁ
	TARAZÁ
	TURBO
	VALDIVIA
	YONDÓ
	ZARAGOZA
	SARAVENA
	TAME
	CANTAGALLO
	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	EL GUAMO
MARÍA LA BAJA	
SAN JACINTO	

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	SAN JUAN NEPOMUCENO
	SAN PABLO
	ZAMBRANO
	ALBANIA
	BELÉN DE LOS ANDAQUÍES
	CURILLO
	EL DONCELLO
	EL PAUJÍL
	FLORENCIA
	LA MONTAÑITA
	MILÁN
	SAN JOSÉ DEL FRAGUA
	SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	VALPARAÍSO
	BUENOS AIRES
	CAJIBÍO
	CALDONO
	CALOTO
	CORINTO
	MERCADERES
	MIRANDA
	MORALES
	PIENDAMÓ
	SANTANDER DE QUILICHAO
	SUÁREZ
	TORIBÍO
	VALLEDUPAR
	AGUSTÍN CODAZZI
	BECERRIL
	LA JAGUA DE IBIRICO
	MANAURE BALCÓN DEL CESAR
	PUEBLO BELLO
	LA PAZ
	SAN DIEGO
	CONDOTO
	ISTMINA
	MEDIO ATRATO
	MONTELÍBANO
	PUERTO LIBERTADOR
	SAN JOSÉ DE URÉ

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	TIERRALTA
	VALENCIA
	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
	CALAMAR
	EL RETORNO
	ALGECIRAS
	DIBULLA
	FONSECA
	SAN JUAN DEL CESAR
	ARACATACA
	CIÉNAGA
	FUNDACIÓN
	SANTA MARTA
	MESETAS
	PUERTO CONCORDIA
	PUERTO LLERAS
	PUERTO RICO
	VISTAHERMOSA
	CONVENCIÓN
	SARDINATA
	TEORAMA
	MOCOA
	PUERTO ASÍS
	PUERTO CAICEDO
	PUERTO GUZMÁN
	SAN MIGUEL
	VALLE DEL GUAMUEZ
	VILLAGARZÓN
	COLOSÓ
	CHALÁN
	LOS PALMITOS
	MORROA
	OVEJAS
	PALMITO
	SAN ONOFRE
	TOLÚ VIEJO
	ATACO
	CHAPARRAL
	PLANADAS
	RIOBLANCO

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	BUENAVENTURA
	FLORIDA
	PRADERA
GeoPark	PUERTO ASÍS
	PUERTO GUZMÁN
	SAN MIGUEL
GRAN COLOMBIA GOLD SEGOVIA SUCURSAL COLOMBIA	REMEDIOS
	SEGOVIA
Gran Tierra Energy	MOCOA
	ORITO
	PUERTO ASÍS
	PUERTO GUZMÁN
	SAN MIGUEL
	VALLE DEL GUAMUEZ
	VILLAGARZÓN
GreenLand Investments S. A. S. - BANACOL	APARTADÓ
	CHIGORODÓ
	MURINDÓ
	MUTATÁ
	NECOCLÍ
	SAN PEDRO DE URABÁ
	TURBO
	VIGÍA DEL FUERTE
Griffith Foods SAS	EL BAGRE
Grupo Agroindustrial Riopaila Castilla	PRADERA
Grupo Argos S.A.	APARTADÓ
	DABEIBA
	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	EL GUAMO
	SAN JACINTO
	SAN JUAN NEPOMUCENO
	ZAMBRANO
	ALBANIA
	EL TAMBO
	LÓPEZ DE MICAY
	MORALES
	SUÁREZ
	VALLEDUPAR
BOJAYÁ	

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	PUERTO LIBERTADOR
	SANTA MARTA
	OVEJAS
	SAN ONOFRE
	TOLÚ VIEJO
	CHAPARRAL
	PLANADAS
	BUENAVENTURA
	FLORIDA
Grupo BIOS	AMALFI
	ANORI
	APARTADÓ
	BRICEÑO
	CÁCERES
	CAREPA
	CAUCASIA
	CHIGORODÓ
	DABEIBA
	EL BAGRE
	ITUANGO
	MURINDÓ
	MUTATÁ
	NECOCLÍ
	NECHÍ
	REMEDIOS
	SAN PEDRO DE URABÁ
	SEGOVIA
	TARAZÁ
	TURBO
	VALDIVIA
	VIGÍA DEL FUERTE
	YONDÓ
	ZARAGOZA
	SANTA MARTA
	SAN ONOFRE
	TOLÚ VIEJO
BUENAVENTURA	
Grupo Energía Bogotá	SANTA ROSA DEL SUR
	VALLEDUPAR
	BECERRIL

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	LA JAGUA DE IBIRICO
	MANAURE BALCÓN DEL CESAR
	LA PAZ
	SAN JUAN DEL CESAR
	MOCOA
	PLANADAS
	RIOBLANCO
	FLORIDA
	PRADERA
Grupo Nutresa	AMALFI
	ANORI
	APARTADÓ
	BRICEÑO
	CÁCERES
	CAREPA
	CAUCASIA
	CHIGORODÓ
	DABEIBA
	EL BAGRE
	ITUANGO
	MURINDÓ
	MUTATÁ
	NECOCLÍ
	NECHÍ
	REMEDIOS
	SAN PEDRO DE URABÁ
	SEGOVIA
	TARAZÁ
	TURBO
	VALDIVIA
	VIGÍA DEL FUERTE
	YONDÓ
	ZARAGOZA
	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	MARÍA LA BAJA
	SAN JACINTO
	SAN JUAN NEPOMUCENO
	SAN PABLO
	SANTA ROSA DEL SUR
	SIMITÍ

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	CARTAGENA DEL CHAIRÁ
	FLORENCIA
	PUERTO RICO
	SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	CORINTO
	MERCADERES
	MORALES
	PIENDAMÓ
	SANTANDER DE QUILICHAO
	VALLEDUPAR
	AGUSTÍN CODAZZI
	BECERRIL
	LA JAGUA DE IBIRICO
	MANAURE BALCÓN DEL CESAR
	PUEBLO BELLO
	LA PAZ
	SAN DIEGO
	ACANDÍ
	CARMEN DEL DARIÉN
	RIOSUCIO
	UNGUÍA
	MONTELÍBANO
	PUERTO LIBERTADOR
	TIERRALTA
	VALENCIA
	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
	CALAMAR
	EL RETORNO
	ALGECIRAS
	FONSECA
	SAN JUAN DEL CESAR
	ARACATACA
	CIÉNAGA
	FUNDACIÓN
	SANTA MARTA
	MESETAS
	PUERTO CONCORDIA
	PUERTO RICO
	URIBE
	VISTAHERMOSA

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	SAN ANDRÉS DE TUMACO
	SARDINATA
	TEORAMA
	TIBÚ
	MOCOA
	SAN MIGUEL
	VALLE DEL GUAMUEZ
	VILLAGARZÓN
	COLOSÓ
	SAN ONOFRE
	TOLÚ VIEJO
	ATACO
	CHAPARRAL
	PLANADAS
	RIOBLANCO
BUENAVENTURA	
Hocol S.A.	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	TIERRALTA
	OVEJAS
	TOLÚ VIEJO
Incolmotos Yamaha S.A.	CHAPARRAL
	AMALFI
	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	MARÍA LA BAJA
Ingredion Colombia S.A	SAN ONOFRE
	LOS PALMITOS
	MORROA
	OVEJAS
	PALMITO
INTERCONEXION ELECTRICA SA ESP - ISA	SAN ONOFRE
	AMALFI
	ANORI
	APARTADÓ
	BRICEÑO
	CÁCERES
	REMEDIOS
	SAN PEDRO DE URABÁ
	TARAZÁ
TURBO	
VALDIVIA	

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	YONDÓ
	ZARAGOZA
	ARAUQUITA
	SARAVENA
	CÓRDOBA
	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	SAN JUAN NEPOMUCENO
	CALDONO
	MORALES
	VALLEDUPAR
	ACANDÍ
	TIERRALTA
	VALENCIA
	FONSECA
	SAN JUAN DEL CESAR
	FUNDACIÓN
	SANTA MARTA
	SANTA BÁRBARA
LOS PALMITOS	
OVEJAS	
Itaú CorpBanca Colombia S.A	BUENAVENTURA
Louis Dreyfus Company Colombia SAS	CAJIBÍO
	MORALES
	PIENDAMÓ
Luker Chocolate	NECOCLÍ
	SAN PEDRO DE URABÁ
	TURBO
	MONTELÍBANO
	PUERTO LIBERTADOR
	ALGECIRAS
	SAN ANDRÉS DE TUMACO
Mineros Aluvial SAS BIC	EL BAGRE
	NECHÍ
	ZARAGOZA
MONÓMEROS COLOMBO VENEZOLANOS	SAN ANDRÉS DE TUMACO
Natura Cosmeticos	SAN JOSÉ DEL FRAGUA
	CARMEN DEL DARIÉN
	MEDIO SAN JUAN
	PUERTO GUZMÁN

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
Nestlé	ALBANIA
	BELÉN DE LOS ANDAQUÍES
	CARTAGENA DEL CHAIRÁ
	EL DONCELLO
	EL PAUJÍL
	FLORENCIA
	LA MONTAÑITA
	MILÁN
	MORELIA
	PUERTO RICO
	SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	SOLITA
	VALPARAÍSO
	VALLEDUPAR
	BECERRIL
	LA PAZ
SAN DIEGO	
Oleoducto Central S.A.	CAUCASIA
	REMEDIOS
	SEGOVIA
	ZARAGOZA
	SAN ONOFRE
Organización Corona	AMALFI
POSTOBÓN	APARTADÓ
	CAREPA
	CAUCASIA
	CHIGORODÓ
	EL BAGRE
	MURINDÓ
	REMEDIOS
	SEGOVIA
	SARAVENA
	BUENOS AIRES
	GUAPI
	MERCADERES
	MIRANDA
	PATÍA
	SANTANDER DE QUILICHAO
	SUÁREZ
CONDOTO	

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	ISTMINA
	SANTA MARTA
	MOCOA
	FLORIDA
PROMIGAS S.A. E.S.P.	MARÍA LA BAJA
	SAN JACINTO
	SAN JUAN NEPOMUCENO
	DIBULLA
	ARACATACA
	CIÉNAGA
	SANTA MARTA
	COLOSÓ
	LOS PALMITOS
	MORROA
	OVEJAS
	PALMITO
	SAN ONOFRE
	TOLÚ VIEJO
BUENAVENTURA	
Refinería de Cartagena S.A.S.	SAN ONOFRE
Sacyr Concesiones Colombia	EL CARMEN DE BOLÍVAR
	SAN JACINTO
	SAN JUAN NEPOMUCENO
	LOS PALMITOS
	OVEJAS
SAP	APARTADÓ
	CAUCASIA
	SAN JUAN DEL CESAR
Servioptica SAS	GUAPÍ
	LÓPEZ DE MICAY
	TIMBIQUÍ
	BOJAYÁ
	CONDOTO
	ISTMINA
	MEDIO ATRATO
	MEDIO SAN JUAN
	NÓVITA
	SIPÍ
	BARBACOAS
EL CHARCO	

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	FRANCISCO PIZARRO
	LA TOLA
	MAGÜÍ
	MOSQUERA
	OLAYA HERRERA
	RICAURTE
	ROBERTO PAYÁN
	SANTA BÁRBARA
	MOCOA
SierraCol Energy	ARAUQUITA
Sistema Coca-Cola	DIBULLA
	SAN ANDRÉS DE TUMACO
	PALMITO
Smurfit Kappa	BUENOS AIRES
	CAJIBÍO
	EL TAMBO
	SUÁREZ
Sociedad Exportadora de Café de las Cooperativas de Caficultores - Expocafé S.A.	AMALFI
	SANTA ROSA DEL SUR
	ARGELIA
	BALBOA
	BUENOS AIRES
	CAJIBÍO
	CALDONO
	EL TAMBO
	MERCADERES
	MORALES
	PATÍA
	PIENDAMÓ
	SANTANDER DE QUILICHAO
	SUÁREZ
	VALLEDUPAR
	AGUSTÍN CODAZZI
	BECERRIL
	LA JAGUA DE IBIRICO
	PUEBLO BELLO
	SAN DIEGO
ARACATACA	
CIÉNAGA	
FUNDACIÓN	

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	SANTA MARTA
	ATACO
	CHAPARRAL
	PLANADAS
	RIOBLANCO
Tigo	AMALFI
	ANORI
	APARTADÓ
	BRICEÑO
	CÁCERES
	CAREPA
	CAUCASIA
	CHIGORODÓ
	DABEIBA
	ITUANGO
	MURINDÓ
	MUTATÁ
	NECOCLÍ
	NECHÍ
	REMEDIOS
	SAN PEDRO DE URABÁ
	SEGOVIA
	TARAZÁ
	TURBO
	VALDIVIA
	VIGÍA DEL FUERTE
	YONDÓ
	ZARAGOZA
	ARAUQUITA
	FORTUL
	SARAVENA
	TAME
	ARENAL
	CÓRDOBA
	EL CARMEN DE BOLÍVAR
EL GUAMO	
MARÍA LA BAJA	
MORALES	
SAN JACINTO	
SAN JUAN NEPOMUCENO	

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	SAN PABLO
	SANTA ROSA DEL SUR
	ZAMBRANO
	EL DONCELLO
	FLORENCIA
	SAN VICENTE DEL CAGUÁN
	VALPARAÍSO
	CAJIBÍO
	CALDONO
	CALOTO
	CORINTO
	EL TAMBO
	MERCADERES
	MIRANDA
	PATÍA
	PIENDAMÓ
	SANTANDER DE QUILICHAO
	VALLEDUPAR
	AGUSTÍN CODAZZI
	BECERRIL
	LA JAGUA DE IBIRICO
	LA PAZ
	SAN DIEGO
	ISTMINA
	NÓVITA
	MONTELÍBANO
	PUERTO LIBERTADOR
	TIERRALTA
	VALENCIA
	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
	ALGECIRAS
	DIBULLA
	FONSECA
	SAN JUAN DEL CESAR
	ARACATACA
	FUNDACIÓN
	SANTA MARTA
	VISTAHERMOSA
	LA TOLA
	SAN ANDRÉS DE TUMACO
	SANTA BÁRBARA
	CONVENCIÓN

EMPRESA	MUNICIPIO PDET
	EL TARRA
	SAN CALIXTO
	SARDINATA
	TIBÚ
	MOCOIA
	ORITO
	PUERTO ASÍS
	VALLE DEL GUAMUEZ
	COLOSÓ
	CHALÁN
	LOS PALMITOS
	MORROA
	OVEJAS
	SAN ONOFRE
	TOLÚ VIEJO
	ATACO
	CHAPARRAL
	BUENAVENTURA
	FLORIDA
	PRADERA
	APARTADÓ
Universidad Cooperativa De Colombia	SANTA MARTA

## ANEXO F. 20 FICHAS CASOS DE ESTUDIO

### FICHA TÉCNICA DE CASOS DE ESTUDIO

Ficha técnica - Casos de estudio	
Numero de entrevistas	20 empresas
Metodología	Entrevista semi-estructurada
Propósito	Identificar factores de éxito y lecciones aprendidas a partir de las experiencias de inversión social de grandes empresas en regiones PDET y municipios priorizados por USAID/Colombia
Fechas trabajo de campo	Marzo - agosto de 2021
Sectores económicos	Alimentos y bebidas, Construcción, Consumo masivo, Minero-energético, Servicios jurídicos, Retail, y Gremios del sector financiero
Empresas y actores entrevistados	Amarilo, Asobancaria, Asomicrofinanzas, Baker Mckenzie, Celsia, Claro, Colombina, Fundación Alpina, Fundación Probono, Hocol, Jeronimo Martins-ARA, La Fazenda, Olam, Organización Corona, Portafolio Verde, Promigas, Sistema Coca-Cola en Colombia, Terpel, Tigo y Unilever

## ANEXO G. FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>AGROPECUÁRIA ALIAR-LA FAZENDA</b>	
<i>Producción, procesamiento y comercialización de carne de cerdo</i>	
<i>Alexander Ramirez Ortiz</i>  <i>Gerente jurídico</i>	<i>alexander.ramirez@aliar.com.co</i>
<i>Daniel Felipe Beltrán Pilonieta</i>  <i>Gestor de Proyectos</i>	<i>daniel.beltran@aliar.com.co</i>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<b>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b>	<p><i>Aliar y La Fazenda han desarrollado una estrategia de relacionamiento con poblaciones indígenas, campesinas y víctimas del conflicto en su zona de influencia (altillanura del Meta), donde se encuentran sus cultivos de soya y la cría de sus porcinos.</i></p> <p><i>Los proyectos de la organización con las poblaciones indígenas de la zona de influencia priorizan la seguridad alimentaria.</i></p> <p><i>Proceso de tecnificación de Mañoco (harina granulada de yuca).</i></p> <p><i>Desarrollo productivo agrícolas, el caso de la altillanura.</i></p> <p><i>Procesos productivos. siembra de tomate, pepino. fortalecimiento de artesanía con mujeres. Granjas y Huertas tipo Mandalas, con sistemas de riego sostenibles.</i></p>

	<p>Huertas que trabajan por la soberanía alimentaria. Nutrición infantil. Diagnóstico de obesidad y diabetes en la comunidad.</p> <p>Mano de obra y contratación en la producción agrícola de Soya a las comunidades indígenas locales.</p> <p>Capacitaciones con el SENA. Manejo en maquinaria agrícola, buenas prácticas de manufactura, manejo de incendios. El fin de las capacitaciones es para que las comunidades se entrenen para el trabajo. De los 1.900 empleados que tiene la empresa, 1.000 de ellos son del departamento del Meta. El frigorífico en Puerto Gaitán es uno de los más grandes de Latinoamérica, mano de obra en desposte y comercialización dan una gran cantidad de empleo.</p> <p>3.000 trabajadores directos en esa zona.</p> <p><b>Respiga:</b> Siembra de maíz y soya que se cultiva mediante maquinaria agrícola, excedente del 5 por ciento de maíz. algunas comunidades recogen el maíz excedente quien intercambian a la compañía por productos (huevos, carne, leche, toallas higiénicas). Para la compañía se recupera la inversión de materia prima que la maquinaria agrícola no puede recuperar y las comunidades acceden a alimentos y a productos a precios justos mediante su trabajo.</p> <p>Estrategias de Valor compartido</p> <p>generadores de electricidad en la zona mediante biodigestores</p> <p>Programa educativo: “Restaurando aulas.”</p>
<p><b>2.</b> ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p>Filosofía empresarial de sostenibilidad. “Creciendo juntos.”</p> <p>Interés por promover la sostenibilidad alimentaria. Promoción del consumo de buenas proteínas.</p> <p>Confianza en el trabajo diario con las comunidades indígenas y campesinas.</p>
<p><b>3.</b> ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p>La Fazenda y la fundación Pervivir han priorizado su estrategia en: (1) Soberanía y seguridad alimentaria. (2) Cultura, educación y salud. (3) Sostenibilidad ambiental.</p>
<p><b>4.</b> Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p>Trabajo de la empresa y en el territorio por más de 10 años.</p>
<p><b>5.</b> ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su</p>	<p>Pilares de La Fazenda son económico, ambiental y social.</p>

<p>modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p><i>Socios y Accionistas, filosofía de alta calidad ambiental y social de sus productos. Estándares GRI, normas alineadas IFC. Búsqueda de la sostenibilidad.</i></p> <p><i>No solo debe haber un crecimiento económico cuando las comunidades de la zona de influencia necesitan mejorar sus condiciones sociales y ambientales.</i></p> <p><i>tema de sostenibilidad económica.</i></p>
<p><b>6.</b> De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p><i>El proyecto de Respiga es un éxito para la empresa en garantizar el 100 por ciento de su producción de materia prima y para las comunidades es una fuente de trabajo que les permite acceder a alimentos y productos de higiene.</i></p> <hr/> <p><i>Un proyecto inicial donde se construyeron baños, se hizo una inversión de 100 millones y las comunidades resultaron usando los inodoros como materas. Este es un caso de desarticulación porque no se consultó a las comunidades sus prioridades.</i></p>
<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p><i>Puerto Gaitán y Puerto López (Departamento del Meta)</i></p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p><i>Se han priorizado:</i></p> <p><i>Mujeres y niños</i></p> <p><i>Poblaciones indígenas</i></p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>Alianza con el SENA.</i></p> <p><i>Embajada de Nueva Zelanda.</i></p> <p><i>La Fazenda cuenta con una experiencia significativa en proyectos e inversión sociales en la región de la altillanura del Meta. Esta trayectoria puede ser bastante funcional para la misión de USAID ya que la organización no solo se ha especializado en ejecutar proyectos de agricultura, alimentación y educación; sino que también han sentado unas muy buenas bases de confianza y relacionamiento con las comunidades.</i></p> <p><i>A su vez, la región de influencia de La Fazenda puede desarrollarse aún más si en ella se invierten más recursos y se ejecutan más proyectos mediante alianzas de empresas con</i></p>

	entidades como USAID. Pues la región es categorizada como municipio PDET y además una donde sus comunidades viven bajo condiciones de precariedad y vulnerabilidad.
10. ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?	<p>El relacionamiento con las comunidades indígenas ha sido un desafío, pues la construcción de confianza</p> <p>relacionamiento de las industrias</p> <p>mal relacionamiento de las compañías petroleras en las regiones que generan mala imagen de las inversiones privadas en las empresas. asistencialismo.</p> <p>barrera del lenguaje, difícil relacionamiento. estas poblaciones hablan Sikuaní.</p>

Anotaciones, compromisos y pendientes
Invitación al voluntariado para conocer y hacer parte de los proyectos de la organización.

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>AMARILO S.A.S</b>	
<i>Promoción, gerencia, venta y construcción de proyectos de vivienda</i>	
<i>Claudia Fonseca</i>	5803300, ext: 1232- 3102389466
<i>Directora de Comunidades y Sostenibilidad</i>	<i>claudia.fonseca@amarilo.com</i>

Preguntas	Información clave
<p><b>1.</b> ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</p>	<p><i>Le ha apostado no solo a la construcción de inmuebles, sino también a la generación de unas condiciones de vida favorables para las comunidades en temas de educación, salud, cultura, entre otros. Todo esto, dentro de la planeación del desarrollo urbano.</i></p> <p><i>La gestión del programa Corporación Agrupación Social que se hace en los diferentes urbanismos. Su principal objetivo, es la formación de líderes por medio del fortalecimiento de la ciudadanía, para que logren identificar sus principales problemáticas comunes, y así, convertirse en coparticipes de nuevas sociedades. A partir de esto, ellos crean sus propios planes de acción e identifican con que entidades pueden crear alianzas.</i></p> <p><i>En cuanto a la parte física se han realizado diversas obras o aportes con parques, PTARES y conectividad en vías</i></p> <p><i>En voluntariado se han seguido dos líneas importantes, la ambiental y el fortalecimiento a las entidades educativas.</i></p>
<p><b>2.</b> ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p><i>Preocupación por la construcción del tejido social a través del establecimiento de entidades de diferente orden, no solo vivienda.</i></p> <p><i>La creación de ciudades dentro de ciudad que sean dinámicas, sostenibles, con personas propositivas. Esto es clave para el desarrollo.</i></p>
<p><b>3.</b> ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p><i>Formación en temas de liderazgo, Participación Ciudadana, Fortalecimiento institucional, Desarrollo socioeconómico, medio ambiente, arte y cultura, integración comunitaria, deporte y recreación e infraestructura (dato complementado por medio del cuestionario del Índice del 2020).</i></p>
<p><b>4.</b> Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p><i>El Programa de Acompañamiento Social (PAS) lleva más de 18 años.</i></p>
<p><b>5.</b> ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p><i>Se expone el proceso de toma de decisión sobre los programas de vivienda. Primero se recurre al banco de tierras para ver el ofrecimiento del terreno; posterior a ello se inician los estudios y se verifica con el POT la posibilidad de construcción; se realiza una revisión del comportamiento del mercado en las diferentes ciudades y, finalmente, se verifica el número de unidades de vivienda, riesgos y oportunidad para</i></p>

	<p>una inversión. En este aspecto, son fundamentales los programas del gobierno nacional.</p>
<p><b>6.</b> De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p><i>El éxito de toda iniciativa está en la información que se brinda a las personas sobre las construcciones que se harán en el área y en el acompañamiento, mientras se les hace partícipes de su idea de ciudad y de cómo se quieren ver a futuro.</i></p> <p><i>Evaluación del entorno de las comunidades vecinas. Si hay carencia de alguna obra de infraestructura comunal, como por ejemplo un parque, se intenta ejecutar con la finalidad de que todos se sientan incluidos en el desarrollo que están llevando a cabo.</i></p>
	<p><i>Inclusión de personas VIS (vivienda de Interés Social) en zonas de estratos altos.</i></p>
<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p><i>Desarrolla su estrategia principalmente en grandes zonas urbanas donde tienen sus operaciones, como Bogotá, Medellín, Chía, Madrid, Facatativá, Guasca, Soacha, Cajicá, Cota, Ricaurte (Cundinamarca), Funza, Barranquilla, Soledad, Villavicencio e Ibagué.</i></p> <p><i>En municipios PDET y en zonas priorizada por USAID se encuentran en Valledupar y Cartagena</i></p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p><i>Comunidades y residentes de los proyectos de vivienda, que incluye jóvenes y niños (aunque esta no es una población plenamente priorizada)</i></p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>Trabajo con fundaciones como Vive Bailando y Fútbol con Corazón en el apoyo a jóvenes en áreas culturales, y con el sector público, gestionando el desarrollo territorial con herramientas.</i></p> <p><i>No se cierra a propuestas externas a la entidad desde que cumplan los criterios de viabilidad para que puedan ser trabajados. El hacerlo solos o con terceros, eso depende del negocio.</i></p> <p><i>Difícilmente puede haber una alianza con USAID, ya que su estrategia no coincide con los territorios priorizados y además sus programas están enfocados en mejorar la convivencia de quienes habitan los inmuebles. Hace falta por parte de la compañía una estrategia más eficiente y clara para que así genere mayor impacto.</i></p>

**10.** ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región?  
¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?

*Contrata solo mano de obra local que tenga experiencia o alguna formación, ya que, los espacios de capacitación que se ofrecen son limitados.*

### Anotaciones, compromisos y pendientes

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

## ASOCIACIÓN BANCARIA Y DE ENTIDADES FINANCIERAS DE COLOMBIA (ASOBANCARIA)

*Gremio representativo del sector financiero colombiano*

*Felipe Londoño*

*Dirección transformación digital e inclusión financiera*

*flondono@asobancaria.com*

*Felipe Noval Acevedo*

*Director de Leasing*

*fnoval@asobancaria.com*

### Preguntas

### Información clave

**I.** ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la

*Compromiso del gremio por la inclusión financiera en Colombia.*

<p>empresa en el territorio?</p>	<p>Generar acceso y uso de todo tipo de población a los servicios financieros, priorizado en personas jurídicas. Garantizar <b>acceso, uso, calidad y bienestar</b> en productos de <b>depósito</b> (cuentas de ahorros), <b>crédito</b> e <b>inversión</b> financiera.</p> <p>Informe de municipios PDET (2018). Presencia de entidades en estos municipios, sucursales físicas, corresponsales, cajeros automáticos, créditos de consumo y vivienda. Investigación.</p> <p>Proyecto FINCA (Programa de educación financiera “Finanzas para el Campo”).</p>
<p>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p>El compromiso por la inclusión financiera en Colombia hace parte de la misión del gremio y para cumplir dicho objetivo se debe focalizar los esfuerzos en la ruralidad colombiana.</p>
<p>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p>Dentro de los temas que se han priorizado ha sido la educación financiera en la ruralidad colombiana y la promoción de herramientas de banca digital.</p>
<p>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p>Proyecto FINCA (Programa de educación financiera “Finanzas para el Campo”) desde el 2009 y vigente hasta la fecha.</p> <p>Cómo tal Asobancaria no tiene definida una estrategia de inversión social, sino que de manera conjunta con sus afiliados (empresas del sector) implementan proyectos para garantizar una mejora en las condiciones de vida de población rural y vulnerable.</p>
<p>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p>Hay una Junta directiva de inclusión financiera de la cual se desprenden comités: Comité de canales físicos y digitales, Comité de servicios y productos financieros, Comité rural y Comité FinnLab.</p> <p>Adicional una Dirección de sostenibilidad y educación financiera.</p>
<p>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p>Lograr la bancarización de 2 millones de personas nuevas. Sin embargo, consideran que aún se necesita que esta inclusión financiera vaya más allá del depósito y se generen créditos e inversión.</p> <p>Programas de entidades bancarias como Bancolombia a la mano (Nequi), Daviplata han sido bastante exitosas, pero necesitan fortalecerse sobre todo en la ruralidad.</p>
<p>7. ¿En qué geografías la empresa ha llevado</p>	<p>Inversión en todo el territorio nacional, priorización en la</p>

<p>a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p>ruralidad de Colombia.</p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p>Generar acceso y uso de todo tipo de población, priorizado en personas jurídicas.</p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p>Trabajo mancomunado con programas del sector público como Prosperidad social, Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera (FAEP), Ingreso Solidario.</p> <p>La Dirección sostenibilidad y educación financiera mantiene alianzas con las cámaras de comercio, las universidades, el Ministerio de Educación.</p> <p>La presencia de las entidades pertenecientes al gremio de ASOBANCARIA puede articularse fácilmente a la estrategia USAID como facilitadores de servicios financieros para los territorios PDET. Sobre todo, si estos incentivos van enfocados en potencializar la formalidad y legalización del trabajo, proyectos productivos y encadenamientos agrícolas y la tecnología financiera en las áreas rurales de Colombia. También como capacitadores en temas financieros y de banca.</p>
<p><b>10.</b> ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</p>	<p>El sector se enfrenta a los altos costos operativos de una oficina, por lo que muchas veces se cierran o reasignan oficinas, lo que a veces genera barreras al acceso. Por otro lado, la cobertura y acceso de internet y red móvil en los municipios.</p> <p>La falta de conectividad a nivel nacional, también les impide muchas veces prestar sus servicios en todas las zonas del país.</p> <p>Otro reto es la Informalidad. Debe trabajarse con las cámaras de comercio y entidades públicas. reto de educación para el uso y beneficios de los servicios financieros. Formación empresarial. Existe en el área rural y en los municipios PDET.</p>

**Anotaciones, compromisos y pendientes**

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS (ASOMICROFINANZAS)</b>	
<i>Asociación que promueve la inclusión financiera en Colombia</i>	
<i>María Clara Hoyos</i>  <i>Presidenta Ejecutiva</i>	<i>mariaclarahoyos@asomicrofinanzas.com.co</i>
<i>Yehimy Adriana Lobatón</i>  <i>Asistente de Presidencia y Líder de Talento Humano</i>	<i>asistentepresidencia@asomicrofinanzas.com.co</i>
Preguntas	Información clave
<b>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b>	<p><i>La estrategia principal de Asomicrofinanzas, como un gremio que promueve la inclusión financiera en Colombia, ha sido la de facilitar mediante políticas públicas y la atención multilateral el acceso a los servicios financieros de microcréditos en Colombia. Este servicio les permite a municipios PDET, quienes son principalmente de vocación agropecuaria, mayores garantías para el acceso a microcréditos y de esta forma la formalización de pequeñas empresas en el país.</i></p> <p><i>Asomicrofinanzas hace una labor de acompañamiento técnico y pedagógico para que muchos de los negocios de subsistencia se conviertan en micro- o pequeñas empresas, sobre todo en las zonas rurales de Colombia. A su vez, la bancarización de varios municipios permitiría facilitar el recaudo y pago de los BEPS (Beneficios Económicos Periódicos), necesarios para la atención oportuna de pensión en la ruralidad.</i></p>

<p>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p>Desde la fundación del gremio, este ha tenido la misión de promover la inclusión financiera en el país. Incluso su labor en la actualidad se ha vuelto más relevante como un sector que mediante la prestación de servicios financieros puede contribuir al desarrollo, la reactivación económica y la paz en muchos territorios de Colombia. A su vez, le han permitido a mayor cantidad de ciudadanos obtener los beneficios de la bancarización como el ahorro, el pago de intereses más bajos que a un agiotista y la formalización de su empresa.</p>
<p>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p>Aunque no se haya priorizado ningún tema en la estrategia del gremio, los servicios financieros en territorio PDET pueden contribuir al: Desarrollo socioeconómico, Fortalecimiento institucional y Desarrollo rural de las regiones.</p>
<p>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p>Gremio fundado desde 2009.</p>
<p>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p>Asomicrofinanzas como gremio toma sus decisiones con las empresas, bancos, ONG y Cooperativas financieras adscritas. Funciona como facilitador para esas empresas.</p> <p><b>Fondo de Microfinanzas rurales.</b> Aporte de Finagro.</p>
<p>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p>Su caso más emblemático fue el de un pescador que debía alquilar diariamente una chalupa para pescar, hasta que un asesor de Bancamía le ofreció un crédito con el cual él pudo comprar su propia barca. Así le pagaba menos a la entidad que a quien se la alquilaba y tenía sus propias herramientas de trabajo.</p> <p>El reto que se menciona constantemente es la dificultad de bancarizar dichos territorios, ya que el índice de cartera es más alto y los bancos se rehúsan a invertir bajo esas condiciones.</p>
<p>7. ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p>Presencia en 1103 municipios de Colombia, en departamentos como Chocó, Boyacá, Meta, Caldas. Sin embargo, se necesita una mayor presencia financiera en todo el país.</p>
<p>8. ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p>No se han priorizado poblaciones, sin embargo, el 59 por ciento de los beneficiarios de los microcréditos son mujeres. Quienes representan la mayor inversión en el sector rural.</p>

	<i>La mayoría de las poblaciones catalogadas como vulnerables se pueden atender mediante los servicios microfinancieros: víctimas del conflicto armado, migrantes, etc.</i>
<p><b>9. ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</b></p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>Depende del lugar, pero tienen alianzas con varios bancos, ONGs, corporaciones financieras.</i></p> <p><i>La presencia de las entidades pertenecientes al gremio de Asomicrofinanzas pueden articularse fácilmente a la estrategia USAID como facilitadores de microcréditos y servicios financieros para los territorios PEDT. Sobre todo, si estos incentivos van enfocados en potencializar proyectos productivos y encadenamientos agrícolas en el país.</i></p>
<p><b>10. ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</b></p>	<p><i>Las principales barreras han sido la inversión en estos territorios en donde los índices de siniestralidad y los problemas de orden público son altos. El costo de bancarizar estas zonas es alto porque el riesgo es alto también.</i></p> <p><i>A su vez, el trabajo de un asesor móvil en las zonas rurales es más costoso porque este puede atender 10 personas diarias mientras que en una oficina puede atender más de 25 al día y los desplazamientos son mucho más largos e inseguros.</i></p> <p><i>Se necesitan, de alguna manera, bajar los costos. las entidades financieras tienen acceso a capital más barato e instrumentos para mitigar riesgos.</i></p>

### Anotaciones, compromisos y pendientes

*Quedó pendiente una charla informativa por parte de USAID para esclarecer algunas dudas sobre posibles articulaciones con el gremio.*

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se

sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>BAKER MACKENZIE</b>	
<i>Prestación de servicios legales</i>	
<i>Alejandro Mesa</i>  <i>(Socio Director)</i>	<i>alejandro.mesa@bakermckenzie.com</i>  <i>1 644 9595</i>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<b>1.</b> ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?	<i>La estrategia Baker Mackenzie se enfoca en la Diversidad e inclusión. Por ello, la compañía realiza principalmente esfuerzos por lograr que las mujeres tengan las mismas oportunidades laborales que los hombres. Población de socios con paridad de género.</i>  <i>Inversión social mediante convenio con la Fundación Probono</i>  <i>Asesoramiento y acompañamiento para creación de sociedades. Registro NIT-RUT. Especialidad.</i>
<b>2.</b> ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?	<i>Diversidad e inclusión son valores centrales de la agencia.</i>
<b>3.</b> ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?	<i>No hay temas priorizados, todo depende de los casos que lleguen mediante los pro bonos y las alianzas existentes con instituciones y fundaciones.</i>
<b>4.</b> Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?	<i>Al no existir una estrategia de inversión social definida por la compañía, esto les permite adaptarse a las iniciativas de los socios para trabajar con ellos.</i>
<b>5.</b> ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?	<i>A pesar de que su casa matriz está ubicada en Estados Unidos, esta organización toma decisiones para orientar sus inversiones en territorio de manera autónoma, teniendo en cuenta las problemáticas que aquejan al país.</i>
<b>6.</b> De la inversión social o medioambiental que ha realizado su	N/A

<p>empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p>N/A</p>
<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p><i>No hay criterio geográfico. oficina basada en Bogotá</i></p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p><i>No hay priorización clara, pero se han atendido casos especialmente a estas poblaciones:</i></p> <p><i>Mujeres</i></p> <p><i>Población con discapacidad</i></p> <p><i>Afrocolombianos-raizales y palenqueros</i></p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>Fundación ProBono Colombia</i></p> <p><i>Universidad de los Andes. Proyecto en formación de Jueces</i></p> <p><i>Fundación Pa'lante pacífico (Becas para personas provenientes)</i></p> <p><i>Fundación Best Buddies, capacidad cognitiva.</i></p> <p><i>Fundación Cran. niños en condición de abandono</i></p> <p><i>Mediante el trabajo de Baker Mackenzie con la Fundación ProBono se puede facilitar el acceso a servicios jurídicos que pueden ser útiles para la misión USAID en sus geografías priorizadas.</i></p>
<p><b>10.</b> ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</p>	<p><i>Transformación a la justicia.</i></p> <p><i>trabajar en regiones es mucho más difícil por falta de confianza frente al acceso a la justicia y porque en la mayoría de los casos requiere movilización.</i></p> <p><i>Falta de apoyo y reconocimiento de los pro bonos para el acceso a servicios legales.</i></p>

## Anotaciones, compromisos y pendientes

Reunión pendiente con Fundación ProBono para entender mejor el funcionamiento de estos y su posible articulación con la estrategia de USAID.

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>CELSIA</b>	
<i>Servicios de eficiencia energética hídrica, solar y eólica</i>	
<i>Juan Felipe Lopez Pineda</i> <i>Líder de Sostenibilidad</i>	<i>jlopez@celsia.com</i>
<i>Jairo Alberto Villada Arroyave</i> <i>Líder Socioambiental Generación</i>	<i>avillada@celsia.com</i>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<b>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b>	<p><i>Acciones obligatorias para atender los impactos sociales y ambientales derivados por la empresa e Inversión social que busca mejorar la calidad de vida de las comunidades cercanas a los territorios en donde opera la empresa. Líneas específicas de inversión: mejoramiento de la calidad de vida, acceso a la energía, fomento a la educación y desarrollo comunitario.</i></p> <p><i>Trabajo en alianza con las comunidades, convenios y en muchos de los casos las comunidades son quienes ejecutan dichos recursos. La empresa pone los recursos y las comunidades hacen la labor.</i></p> <p><i>Fortalecimiento de las organizaciones de base para que</i></p>

	<p>ejecuten contratos y convenios en la parte contable, legal y en la ejecución.</p> <p>Iniciativas vinculadas a los Planes de Desarrollo Municipal para darle continuidad y mayor impacto.</p> <p>Redes de electrificación e infraestructura cuando se puede.</p> <p>La Fundación Celsia prioriza la educación. (1) Mejoramiento de la infraestructura escolar a través de la electrificación y dotación de agua (2) Fortalecimiento de las capacidades de los docentes que trabajan en esas instituciones educativas.</p> <p>Convenios con el SENA, cursos y talleres de metalmecánica para insertar a las comunidades como operadores de la producción.</p> <p>Voluntariado “ReverdeC” siembra 1 millón de árboles al año. Desde el 2016 a la actualidad se han sembrado 5.7 millones de árboles. Estrategia de <b>restauración ecológica participativa</b>.</p>
<p><b>2.</b> ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p>Política de sostenibilidad, social y ambiental. Gestión de todos los impactos derivados de la operación de la empresa.</p>
<p><b>3.</b> ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p>Desde la fundación Celsia los esfuerzos de inversión se han concentrado especialmente en materia de educación. Adicionalmente la compañía ha definido a lo largo de los años cuatro líneas de la inversión social para las comunidades que se ubican en los lugares donde operan: mejoramiento de la calidad de vida, acceso a la energía, fomento a la educación y desarrollo comunitario.</p>
<p><b>4.</b> Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p>El trabajo de la Fundación Celsia desde el 2015.</p> <p>Desde el año 2013, la compañía viene implementando su estrategia de sostenibilidad con el objetivo de generar valor para sus grupos de interés, especialmente para las poblaciones donde tiene operaciones significativas.</p>
<p><b>5.</b> ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p>La inversión social que realiza Celsia está vinculada de manera directa al modelo de negocio de la organización, tanto así que no es un tema que dependa de una sola área dentro de la compañía, sino que por el contrario es vista como un compromiso transversal a toda la actividad de la empresa. hace parte de su filosofía, de sus valores.</p> <p>Desde la junta directiva de la compañía, es decir la alta</p>

	<p>gerencia hace parte del proceso de toma de decisiones en esta materia. Se evidencia el gran compromiso que tiene la organización por llevar desarrollo a los territorios y mejorar las condiciones de vida de sus pobladores.</p>
<p><b>6.</b> De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p>Formas en cómo se ejecutan los proyectos, trabajar de la mano con las comunidades es determinante para la ejecución exitosa de las iniciativas y también para garantizar la operación de la compañía. Se genera empleo, apropiación y capacitación.</p> <hr/> <p>Proyecto de generación de energía en el Magdalena-medio antioqueño que tuvo que retirarse porque se suspendió la licencia ambiental por ONGs que “entorpecieron” el proyecto.</p>
<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p>Salvajina en Morales (Cauca) PDET</p> <p>Prestadores de servicio de energía en Tolima y Valle del Cauca.</p> <p>Presencia en Cauca, Valle del Cauca, Tolima, Chocó, Antioquia, Santander, Bolívar y Guajira.</p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p>Relacionamiento con todos los actores en los territorios.</p> <p>Pueblos indígenas</p> <p>Afrocolombianos-raizales y palenqueros</p> <p>Población campesina</p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p>Alcaldías municipales</p> <p>Apoyo a la fundación Argos en temas de protección del medio ambiente y del agua.</p> <p>Convenios con el SENA</p> <p>La experiencia de CELSIA en el sector energético y su compromiso de inversión social y ambiental pueden ser de gran interés para USAID. Pues, CELSIA tiene cobertura en algunas zonas de interés para la misión y ha trabajado en relacionamiento con diferentes comunidades. A su vez, los proyectos de la empresa podrían fortalecerse y generar más impacto con apoyo de la misión.</p>
<p><b>10.</b> ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región?</p>	<p>Iniciativas vinculadas a los Planes de Desarrollo Municipal para</p>

¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?	<p><i>darle continuidad y mayor impacto.</i></p> <p><i>Temas a veces económicos que son inviables.</i></p>
---	--

Anotaciones, compromisos y pendientes
<p><i>Reunión explicativa por parte de USAID sobre formas de articulación y apoyo a proyectos ambientales.</i></p>

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

CLARO COLOMBIA	
<i>Prestación y comercialización de servicios de comunicaciones</i>	
<i>María Consuelo Castro</i>	<i>1) 7500310</i>
<b>Gerente de Responsabilidad Social</b>	maria.castro@claro.com.co
<i>María Camila Vásquez</i>	<i>1) 7500310</i>
<b>Coordinadora de Sostenibilidad</b>	Maria.Vasquezn@claro.com.co
Preguntas	Información clave
I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?	<i>El programa Travesía por Colombia busca llevar conectividad y tecnología a todos los rincones del país. La compañía es un operador grande que tiene cobertura en más del 99,8 por ciento del territorio nacional. Sin embargo, la apuesta es llegar</i>

	<p><i>a zonas rurales distantes, poblados o corregimientos que de alguna manera no logran acceder a servicios de comunicación y conexión.</i></p> <p><i>El siguiente programa se llama Escuelas conectadas. Dado el contexto de la pandemia se convirtió en primera necesidad el acceso a internet. Por ese motivo, la compañía llegó a instituciones que no tenían conectividad y, por tanto, no podían generar espacios de alternancia o la utilización de equipos de cómputo. A partir de esto, se buscó conectar a internet gratuito, semanalmente, a una institución educativa; llegando el año pasado a 11, siendo la meta de este año 52.</i></p> <p><i>Al identificar la falta de habilidades digitales de los docentes de las escuelas, se involucran a los voluntarios de Claro por Colombia en la ejecución de sesiones de gestión del conocimiento.</i></p> <p><i>La tercera línea de trabajo se ha gestionado por medio de la Copa Claro por Colombia y las becas musicales. La primera, busca que a través del deporte y la tecnología se brinden herramientas a los niños, niñas y adolescentes de comunidades vulnerables, para que tengan opciones diferentes de vida, donde se trabajen sus competencias, habilidades para la vida, temas de equidad de género y solución pacífica de conflictos. La segunda, se ha centrado en Valledupar, una zona con altos índices de violencia y embarazo adolescente, donde el Vallenato se convierte en una vía de aprendizaje y patrimonio de la humanidad.</i></p> <p><i>Se estableció una ruta de inclusión laboral, que busca vincular a mujeres cabeza de hogar, jóvenes víctimas del conflicto y migrantes a oportunidades formales de empleo. Con esto, la compañía ha disminuido la tasa de rotación casi en un 60 por ciento, brindando opciones favorables de vida, acompañamiento psicológico y laboral. En esta misma línea, realizó el Programa de “Jóvenes Amigos del Alma” que busca incursionar a las personas con discapacidad intelectual en puntos de atención al cliente y ventas.</i></p> <p><i>Compromiso con la reducción de la huella de carbono al 2050.</i></p>
<p><b>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</b></p>	<p><i>Ir más allá de la filantropía mediante la alineación de la estrategia de sostenibilidad con los ODS y el core del negocio, buscando que la tecnología y las comunicaciones puedan ser llevadas a todos los rincones del país y transformen la vida de las personas.</i></p>

<p><b>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</b></p>	<p><i>La compañía ha centrado su estrategia en temas de género, desarrollo socioeconómico, desarrollo rural, ayuda humanitaria, educación, medio ambiente, arte y cultura, deporte y recreación, integración comunitaria, derechos humanos y atención a población migrante. (Dato complementado con el informe de IISP)</i></p>
<p><b>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</b></p>	<p><i>Programa Escuelas Conectadas inició el mes de noviembre de 2020.</i></p> <p><i>Copa Claro por Colombia, tercera edición.</i></p> <p><i>“Jóvenes Amigos del Alma” lleva alrededor de 6 años</i></p>
<p><b>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</b></p>	<p><i>Un programa de sostenibilidad donde se articula la estrategia de la compañía dando valor a los grupos de interés.</i></p> <p><i>Desde otras áreas se gestionan proyectos con terceros, proveedores y distribuidores para desarrollar la cadena de valor.</i></p> <p><i>La Responsabilidad Social está incorporada en el propósito superior de la compañía y se busca que esta siempre sea sostenible</i></p>
<p><b>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</b></p>	<p><i>La conectividad hace parte del plan de expansión de la compañía, por ello, el área de sostenibilidad se articula con una estrategia llamada Travesía, que les permite llegar a los lugares apartados del país, con estaciones base o conectando a los territorios con tecnologías 4G.</i></p> <p><i>Se ha contratado de manera directa a más 8 mil colaboradores, pero a lo largo de la cadena de valor se han generado más de 50 mil empleos, siendo allí un proceso que siguen fortaleciendo. Para lograrlo, se han buscado estrategias para que sus proveedores y distribuidores midan su compromiso y cumplimiento con los ODS y así forjar sinergias.</i></p> <p><i>Limitantes para el establecimiento de precios del servicio de la empresa en los municipios apartados del país. Sin embargo, se han creado alianzas para que, desde cooperantes, recursos propios o de privados, se lleguen a conectar a ciertas poblaciones de manera gratuita.</i></p>
	<p><i>La compañía ha trabajado en las zonas PDET de Apartadó, Carepa, Cauca, Segovia, Florencia, Puerto Rico, Buenos Aires,</i></p>

<p><b>7. ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</b></p>	<p><i>Caloto, Corinto, López de Micay, Miranda, Morales, Toribio, Valledupar, Istmina, Ciénaga, La Macarena, El Carmen, Sardinata, Tibú, Mocoa, Puerto Guzmán, Villagarzón y Buenaventura.</i></p> <p><i>Coincidiendo con los municipios priorizados de USAID de Apartadó, Caucasia, Arauca, Cartagena, Florencia, Puerto Rico, Caloto, Corinto, Miranda, Santander de Quilichao, Toribio, Valledupar, Istmina, Uribe, Santa Marta, La Macarena, Cúcuta, El Carmen, Tibú, Puerto Guzmán, Villagarzón, Buenaventura y Cali.</i></p> <p><i>(Dato completado con el informe del IISP)</i></p>
<p><b>8. ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</b></p>	<p><i>Mujeres Cabeza de Familia y en situación de vulnerabilidad, personas en situación de pobreza, víctimas del conflicto, población migrante venezolana, comunidades étnicas, impactar 3000 niños y adolescentes, adultos mayores, comunidades LGBTI y personas en condición de discapacidad. (Dato completado con el informe del IISP)</i></p>
<p><b>9. ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</b></p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>Se han realizado diversas alianzas, entre ellas con el Ministerio de Educación en apoyo al programa de Escuelas Conectadas. La utilización de las plataformas Carlos Slim. Los programas de inclusión laboral que se han llevado a cabo con la embajada de Canadá y la agencia de empleo de Compensar y el Minuto de Dios. Con Best Buddies en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual. USAID Y ACDI VOCA para cubrir los costos de conexión a población migrante. Otras alianzas con la Gobernación de Cundinamarca, la Alcaldía de Barranquilla y con las fundaciones Alquería, Bavaria y Alpina.</i></p> <p><i>Hay una firme convicción por parte de la empresa en la articulación de Alianzas para generar un mayor impacto en las poblaciones. Esto, dando cumplimiento al ODS diecisiete (17).</i></p> <p><i>Posible alianza en el programa Nuestra Tierra Próspera, cuyo objetivo es el fomento para la formalización de predios en varias zonas del país, de la mano con las autoridades locales. Incluyendo en el proceso a las instituciones educativas y de salud. En esto, el tema de conectividad ha sido prioritario e indispensable.</i></p>
<p><b>10. ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</b></p>	<p><i>La geografía del país, en sí, es un reto para el desarrollo de la operación, ya que, ciertos territorios son de difícil acceso por sus condiciones geográficas.</i></p> <p><i>Otra gran barrera, son los mitos frente a las antenas. Por ello, se han generado diálogos con las comunidades, llevando datos</i></p>

certeros que les puedan dar a entender lo beneficiosas que pueden ser.

Los grupos armados en algunas zonas han establecido unos limitantes y el ingreso por parte de las personas de la compañía tiene que ser cuidadoso y contar en ocasiones con “aprobaciones.”

### Anotaciones, compromisos y pendientes

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

## COLOMBINA S.A.

*Producción y comercialización de alimentos*

*Nombre y cargo del contacto*

*Ana María Rojas*

**Directora de Fundación Colombina**

*Teléfono y correo electrónico*

2) 8861957

[arojas@colombina.com](mailto:arojas@colombina.com)

*Pierangelo Marchetti*

**Vicepresidente Planeación Estratégica**

2) 8861957

[pmarchetti@colombina.com](mailto:pmarchetti@colombina.com)

<p>Isabella Henao</p> <p><b>Directora de comunicaciones</b></p>	<p>2) 8861957</p> <p><a href="mailto:ihenao@colombina.com">ihenao@colombina.com</a></p>
<p>María Juliana Giraldo</p> <p><b>Analista Planeación Estratégica</b></p>	<p>2) 8861957</p> <p><a href="mailto:mjgiraldo@colombina.com">mjgiraldo@colombina.com</a></p>
<p><b>Preguntas</b></p>	<p><b>Información clave</b></p>
<p><b>1. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b></p>	<p>La Fundación Colombina ha centrado su enfoque social en tres puntos importantes: el primero de ellos es la <b>educación</b> por medio de la promoción de hogares infantiles, becas como la Jaime H Caicedo para educación superior, dos clubs de lectura y un programa transversal de escuelas de familia. El segundo es la <b>cultura</b>, cuyo impacto significativo se ha dado por medio de escuelas de música y baile como TIMCCA SQ, Banda Sonidos de Paz, Grupo de Danzas Caña Dulce y el Festival Mestizaje. El tercero es el <b>deporte</b> por medio de un club deportivo.</p> <p>BIG BROTHER es uno de los programas bandera que se ha centrado en el apoyo a proveedores que tienen mipymes en la consolidación de mejores prácticas en temas de estandarización de procesos, calidad y exportación, para que así, logren desarrollar sus negocios.</p> <p>Contratación de mano de obra local, donde se ha capacitado a toda la planta no solo en el fortalecimiento de sus competencias técnicas, sino también en liderazgo, empoderamiento o trabajo en equipo.</p> <p>Acompañamiento de las familias de los colaboradores para la adquisición de vivienda propia.</p>
<p><b>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</b></p>	<p>Gracias a las dinámicas de los territorios nació un interés por trabajar en temas culturales, dado que, en ellos se posee una gran diversidad y se medían todas las relaciones ya sean conflictivas o armoniosas. A esta conclusión llegó la compañía al iniciar la ejecución de sus programas</p> <p>Ante un panorama donde se refleja la participación de los niños, niñas y jóvenes en hechos de violencia como víctimas y victimarios y casos de cultivos ilícitos que se van acercando al territorio, los programas culturales toman fuerza y permiten sacar de la guerra y de la vulnerabilidad a las personas que a veces no saben qué hacer con su tiempo libre o forjar un proyecto de vida.</p>

<p><b>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</b></p>	<p><i>La gestión sostenible se articula en seis iniciativas: Balance ecológico, desarrollo social, fomento de la competitividad, los colaboradores, transparencia y nutrición y eficiencia económica y crecimiento continuo.</i></p>
<p><b>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</b></p>	<p><i>En Santander de Quilichao (Cauca) en el año 2000 en la época de la ley Páez la empresa realizó una inversión grande sobre su planta de producción. Logrando así ser el primer generador de empleo de la región con más de mil empleados, donde se le ha apuntado desde sus inicios a la contratación de mano de obra local.</i></p> <p><i>Desde hace 5 años se promueve el <b>Festival Mestizaje</b> que viabiliza y crea lugares de encuentro entre las diversas culturas indígenas, afro y campesinas de la región.</i></p>
<p><b>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</b></p>	<p><i>La gestión sostenible está conectada de manera directa con la estrategia corporativa de la compañía y cada foco de trabajo tiene un líder, que es el encargado de desarrollar las iniciativas y alcanzar los objetivos planteados a largo plazo.</i></p>
<p><b>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</b></p>	<p><i>El éxito se garantiza por medio de la generación de empleo, capacitaciones en habilidades técnicas y blandas de sus colaboradores y la creación de un puente con las diversas culturas y poblaciones en los lugares donde operan.</i></p> <p><i>Lograr mantener el nivel de participantes matriculados y activos en los programas; el vínculo y la comunicación con las familias vinculados a los programas; las alianzas y redes que permitan potenciar el impacto y el fortalecimiento del equipo en competencias que les permitan asumir los retos.</i></p>
<p><b>7. ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</b></p>	<p><i>El foco de inversión social está en las zonas donde tienen plantas de producción, en los que se encuentra Santander de Quilichao en el norte del Cauca, que además es un municipio PDET y en Zarzal.</i></p> <p><i>Por otro lado, el municipio Santander de Quilichao también es priorizado por USAID ya que en él harán un barrido predial, para realizar un levantamiento y actualización del catastro.</i></p>
<p><b>8. ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</b></p>	<p><i>Los colaboradores y sus familias</i></p> <p><i>Comunidades étnicas</i></p>

	Niños, niñas y jóvenes
<p><b>9. ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</b></p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><b>El Festival de Mestizaje</b> se llevó a cabo con una organización comunitaria de mujeres llamada Armonía Caucana.</p> <p>Parte de la alianza con Propacífico en el programa Valle Poli Para Todos que cobija a empresas del valle y el Norte del Cauca para reunir sus intereses y hacer un seguimiento a los ODS y los planes de desarrollo de los municipios.</p> <p>Coinciden en la geografía priorizada, donde se pueden realizar conexiones con el interés que USAID ha tenido en la formalización, el apoyo a las comunidades étnicas, afro y campesinas y a los productores locales para que puedan tener proyectos productivos propios. Alianza conjunta para formular e implementar proyectos educativos y culturales, de los cuales la Fundación Colombina tiene experiencia.</p>
<p><b>10. ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</b></p>	<p>Algunas de las barreras que ha tenido Colombina ha sido lograr mantener la participación en los eventos culturales que ellos realizan, estudiantes matriculados y activos en dichas actividades.</p> <p>La pandemia por covid19 ha frenado muchas de estas intervenciones artísticas y ha dificultado su desarrollo.</p>

### Anotaciones, compromisos y pendientes

Programar reunión para presentar el programa de Nuestra Tierra Próspera de USAID a la compañía y otros proyectos en los que quizás puedan coincidir para posibles alianzas y articulaciones.

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan

en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>FUNDACIÓN ALPINA</b>	
<i>Fundación de la empresa multinacional productora de alimentos a base de lácteos.</i>	
<i>Camila Aguilar Londoño</i>  <i>Directora ejecutiva Fundación Alpina</i>	<i>camila.aguilar@alpina.com</i>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<p><b>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b></p>	<p><i>El compromiso social de Alpina y la Fundación Alpina ha sido el desarrollo rural en Colombia.</i></p> <p><i>Alpina tiene una estrategia de valor compartido.</i></p> <p><i>La Fundación Alpina aporta en otros sectores y territorios en donde no necesariamente está relacionado con el negocio de la empresa (Alpina). Inicialmente la fundación empieza trabajando en proyectos de leche para garantizar los estándares de calidad y el abastecimiento de leche en Cauca y Nariño.</i></p> <p><i>Tres componentes en el tema productivo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. <b>Productividad sostenible:</b> Extensión rural. Capacitaciones direccionadas para mejorar la productividad en diferentes líneas. Eficiencia y conocimientos técnicos para mejorar la productividad.</i></li> <li><i>2. <b>Asociatividad productiva:</b> Fomentar y fortalecer la asociatividad rural. Grupos de ahorros, autogestión. El objetivo es unir a los productores no solo porque una empresa les va a comprar algún producto sino unirlos para cumplir procesos conjuntos. Dinámicas en lo asociativo.</i></li> <li><i>3. <b>Prácticas alimentarias saludables:</b> Seguridad alimentaria. Sistemas agroalimentarios sostenibles. Huertas. Garantizar la calidad de los alimentos. Niveles altos de producción y abastecimiento para los mismos productores. Rescate de alimentos.</i></li> </ol> <p><i>Proyecto <b>Autonomía Económica de las Mujeres Rurales en el Cauca</b> tiene como objetivo fortalecer la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres rurales con el fin de promover un desarrollo rural inclusivo con enfoque de género.</i></p>

	<p>En la primera fase del proyecto se han impactado 400 mujeres rurales de los municipios de Argelia, Blaboa, Mercaderes, Sucre y Rosas en el departamento del Cauca.</p> <p>Asistencia técnica y empoderamiento productivo en pollo, miel, maracuyá, cerdo, leche para el autoconsumo y su comercialización.</p> <p>Proyecto <b>Alta Guajira, Nazareth: Germinando Vida</b> tiene como objetivo el fortalecimiento de capacidades productivas para mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y nutricional de estudiantes del Internado Nazareth y familias de los corregimientos de Nazareth y Siapana, Municipio de Uribia.</p> <p>Dinámicas de comercialización comunitaria.</p> <p>Empresa interesada en trabajar en obras por impuestos PDET en el Cauca.</p>
<p>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p>Interés de la empresa y la fundación en aportar a las problemáticas del desarrollo rural en Colombia.</p> <p>Empresa con un compromiso real con la sostenibilidad, esto se evidencia en su modelo de valor compartido. La sostenibilidad no es un área, está en el funcionamiento de la empresa. Valor compartido inmerso en el trabajo de la empresa.</p>
<p>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p>Desarrollo socioeconómico</p> <p>Género</p> <p>Desarrollo rural</p>
<p>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p>La fundación Alpina trabaja por el desarrollo rural del país desde el 2008.</p> <p>El proyecto <b>Autonomía Económica de las Mujeres Rurales en el Cauca</b> inició en agosto del 2020 y tiene una primera fase de ejecución de 24 meses.</p>
<p>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p>La fundación se nutre de una donación anual de la empresa Alpina, luego la fundación prioriza y hace su plan de trabajo.</p> <p>Tanto la empresa como la fundación se enfocan en proyectos y acciones que permitan fortalecer y promover el desarrollo rural.</p> <p>La fundación hace una planeación estratégica cada cuatro años en donde focalizan las áreas para su intervención. En esa</p>

	<p>focalización los PDET están priorizados.</p> <p>No hay proyectos definidos desde las oficinas, hay reuniones previas en los territorios y diagnósticos para establecer las metodologías y los objetivos.</p>
<p><b>6.</b> De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p>Proyecto con la Unión Europea, Comfacauca y la fundación productividad de mujeres rurales en el Cauca.</p> <p>400 mujeres fueron impactadas y el programa se actualizó para una segunda fase. El éxito de este programa ha sido el empoderamiento de las mujeres rurales y el relacionamiento de la entidad con la comunidad.</p> <p>La fundación fomento la producción de Quinoa, aprovechando la demanda de su comercialización, pero este producto no resultó siendo sostenible porque los productores no lo consumen. Para la fundación es importante fortalecer cadenas de producción, pero también hacerlo con alimentos que los mismos productores consuman para garantizar su seguridad alimentaria.</p>
<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p>Proyecto de mujeres rurales en el Cauca</p> <p>Argelia, Balboa, Mercaderes <b>PDET</b> y Sucre</p> <p>Proyecto de Seguridad alimentaria en Uribia en La Guajira. <b>No PDET.</b></p> <p>Proyecto en diseño en Cundinamarca <b>No PDET.</b></p> <p>Proyecto en diseño en varios municipios del departamento del Chocó <b>PDET</b></p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p>Pueblos indígenas</p> <p>Población campesina</p> <p>Mujeres</p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p>	<p>Trabajo con diferentes actores, gobierno local, cooperación internacional.</p> <p>buscar diferentes convocatorias. diferentes actores en el territorio.</p> <p>gobiernos locales, alcaldías y gobernaciones.</p>

<p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>El compromiso de Alpina y la Fundación Alpina por el desarrollo rural de Colombia los convierte en un actor clave para posibles alianzas entre la compañía y la misión USAID. No solo por la presencia comercial y de inversión social en territorios PDET, sino también por su experiencia y compromiso en trabajar por el desarrollo rural del país. La fundación puede aportar desde su presencia en los territorios, el relacionamiento con las comunidades y su experiencia en la ejecución de proyectos rurales que no solo se limitan en el fortalecimiento de lácteos, sino que incluye diferentes líneas productivas agrícolas. incluso, su trabajo diferenciado con mujeres y pueblos indígenas.</i></p>
<p><b>10.</b> ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</p>	<p><i>Una de las principales barreras es lograr resultados en corto tiempo, aspectos que dictan la mayoría de las alianzas de cooperación internacional y el gobierno.</i></p> <p><i>Lograr alianzas con entidades que quieran fortalecer de cero las comunidades y los territorios desde 0 en términos de desarrollo rural. Muchas de las entidades esperan encontrar personas ya organizadas, con altos índices de calidad en su producción y lo que busca la Fundación Alpina es trabajar con comunidades y territorios que muchas veces no están a ese nivel.</i></p>

### Anotaciones, compromisos y pendientes

*Envío de presentación del programa Autonomía Económica de las Mujeres Rurales en el Cauca.*

*Posible reunión con la directora de sostenibilidad de la empresa Alpina para complementar la información.*

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

# FUNDACIÓN PROBONO COLOMBIA

*Puente entre la población vulnerable y una red de abogados que presta sus servicios de manera voluntaria y gratuita*

<p><i>Ana María Arboleda</i></p> <p><i>Directora ejecutiva de la fundación</i></p>	<p><i>ana.arboleda@probono.org.co</i></p>
<p><i>Anamaria Sánchez</i></p>	<p><i>anamaria.sanchez@probono.org.co</i></p>
<p><b>Preguntas</b></p>	<p><b>Información clave</b></p>
<p><b>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b></p>	<p><i>La fundación funciona como un medio para entregar unas horas de trabajo voluntario y legal gratuito a aquellas personas que no tienen acceso a la justicia porque no cuentan con los recursos para pagar un abogado o por qué tienen alguna condición de vulnerabilidad. Permiten el acceso a la justicia a personas y comunidades en situación de vulnerabilidad.</i></p> <p><i>La fundación en un principio sirvió como puente entre los abogados voluntarios que querían donar sus horas de trabajo y los clientes pro bono. Receptor de casos, entrevistas para determinar si el cliente tiene una necesidad jurídica y si es un cliente pro bono. Luego la misma fundación empezó a buscar las necesidades jurídicas insatisfechas para poder hacer eficientes esas horas que estos abogados están dispuestos a donar. Líderes de proyectos.</i></p> <p><i>Son un área de responsabilidad social de los abogados, en un gremio donde la mayoría de las firmas no solían tener acciones de inversión social.</i></p> <p><i>El objetivo ha sido instalar capacidades en los territorios. Dar herramientas jurídicas, parte de un empoderamiento, identificar sus necesidades como necesidades jurídicas. Ir a conocer los territorios.</i></p> <p><i>1.600 abogados. Hacen parte de la fundación, entre independientes y firmas pequeñas.</i></p> <p><i>Trabajo con organizaciones de la sociedad civil, apoyo institucional mediante capacitaciones y webinars sobre temas legales, comerciales, de impuestos, societarios. Jornadas de educación jurídica gratuitas. Brigadas jurídicas de ir a los territorios para recoger las necesidades en el sector jurídico que tienen las comunidades.</i></p>

	<p><i>Dos Líneas de acción:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Educación jurídica en el posconflicto:</b> Sacar a los abogados a región a que dieran atención a estas víctimas.</li> <li><b>2. Apoyo a emprendimientos sociales en los territorios.</b> Asesorías sobre creación de cooperativas o sociedades. Temas legales que puedan haber alrededor de los emprendimientos.</li> </ol> <p><i>A pesar de que la estrategia está enfocada hacia personas, muchas de estas necesidades están relacionadas con comercialización y formalización de empresa. Apoyar un emprendimiento local no solo es una ayuda a su propietario, el fomento de emprendimiento genera otros beneficios colectivos como formalización, legalidad, trabajo, reactivación, demás.</i></p> <p><i>Premios pro bonos para promover el trabajo voluntario.</i></p> <p><i>Empresas que para sus comunidades necesitan capacitaciones jurídicas o algún servicio de los abogados pro bono. La fundación está en la capacidad de estructurar proyectos para los requerimientos de estas empresas.</i></p>
<p><b>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</b></p>	<p><i>La educación y el empoderamiento son temas importantes y con proyección para la fundación. El trabajo de la Fundación se basa en ser el mediador entre los abogados voluntarios y las comunidades o personas en condición de vulnerabilidad que deben acceder a la justicia.</i></p>
<p><b>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</b></p>	<p><i>La Fundación prioriza y trabaja alrededor del acceso a la justicia. A partir de esto impacta en Fortalecimiento institucional, Derechos Humanos, Construcción de paz y reconciliación, Género, Integración comunitaria e Inclusión.</i></p>
<p><b>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</b></p>	<p><i>La fundación nace en el 2009 y desde ese año trabaja por el acceso a la justicia hacia personas y poblaciones vulnerables.</i></p>
<p><b>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</b></p>	<p><i>El trabajo de la Fundación ProBono por promover el acceso a la justicia ha funcionado como promotor de la inversión social de los abogados y sus firmas. Gremio que no suele tener dichas acciones.</i></p>
<p><b>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera</b></p>	<p><i>Emprendimiento de aguacate hass que empezaron a exportar a Ecuador y los abogados voluntarios ayudaron en todo este proceso mediante asesoría de marca, propiedad intelectual.</i></p>

<p>exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p><i>Uno de los retos iniciales fue el relacionamiento de los abogados con las comunidades. Los abogados estaban acostumbrados a otro tipo de clientes y en la prestación del servicio podía haber fallas de comunicación. A partir de esa dificultad la fundación lidera ahora todo el proceso y en el relacionamiento son personas capacitadas en trabajar con poblaciones vulnerables quienes se encargan de esa tarea.</i></p>
<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p><i>Atención a víctimas en términos legales en municipios PDET del Urabá antioqueño.</i></p> <p><i>Educación jurídica en el posconflicto con comunidades del Cauca y el Chocó. Consejos comunitarios y organizaciones de víctimas del conflicto armado.</i></p> <p><i>El trabajo de la fundación no se limita a una región, trabajan en donde haya personas o comunidades en situaciones de vulnerabilidad que necesiten acceder a la justicia.</i></p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p><i>Comunidades Étnicas: Pueblos indígenas, Afrocolombiano-raizales y palenqueros</i></p> <p><i>Población campesina</i></p> <p><i>Mujeres</i></p> <p><i>Población con discapacidad</i></p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>Red Pro Bono de las Américas, 13 fundaciones pro bono en todo el continente.</i></p> <p><i>Fundación ANDI</i></p> <p><i>La importancia de la articulación de la Fundación ProBono con la misión USAID es su labor de acceso a la justicia en territorios y a personas vulnerables. Esto puede ser útil para que las empresas interesadas en establecerse en estos territorios adelanten procesos de titulación de tierras o resuelvan algunos asuntos legales de sus trabajadores o proveedores. Pero más que esto, es prestar un servicio a las personas para que logren acceder a la justicia. La asesoría comercial de crear empresas y emprendimientos en las regiones es un efecto multiplicador, promueve el trabajo, la reactivación económica, la formalidad.</i></p>
<p><b>10.</b> ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión</p>	<p><i>La pandemia ha sido un momento de dificultad para el trabajo de la fundación. Aunque siempre el contacto con los abogados ha sido de manera virtual, el funcionamiento de muchas instituciones</i></p>

<p>social hay que puedan solucionar dichos problemas?</p>	<p>de la justicia paró. Esto ralentizó muchos de los procesos.</p> <p>Un derecho de petición ahora puede demorarse hasta 15 días en época de pandemia.</p> <p>Otro reto ha sido el acercamiento de los abogados con las comunidades. Pasar de sus clientes en las ciudades a las personas en condiciones de vulnerabilidad en los territorios. Ahora la fundación es líder de los procesos y hace la asesoría y guía todo el proceso.</p>
---	---

Anotaciones, compromisos y pendientes
<p>No quedaron pendientes.</p>

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>HOCOL S.A</b>	
<i>Empresa de exploración y producción de hidrocarburos en Colombia</i>	
<p><i>Mauricio Acevedo Rozo</i></p> <p><i>Profesional de Inversión Social</i></p>	<p><i>mauricio.acevedo@hocol.com.co</i></p>
<p><i>Liria Isabel Páez Alarcón</i></p> <p><i>Jefe de Gestión Social</i></p>	<p><i>liria.paez@hocol.com.co</i></p>

Preguntas	Información clave
<p><b>1.</b> ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</p>	<p><i>Evaluación y estudio de impactos en los territorios donde HOCOL tiene exploración y producción de hidrocarburos.</i></p> <p><i>Recientemente la empresa se ha posicionado como la “Punta de lanza en los negocios de gas en el norte del país,” lo que los ha llevado a llevar a cabo varios proyectos sociales en el norte de Colombia, pero también en otras partes del país.</i></p> <p><i>Incluso proyectos de reactivación económica a raíz de la pandemia.</i></p> <p><i>Hay personas trabajando con comunidades de forma permanente, incluso antes de que se apruebe la licencia. Ejercicio con la comunidad y las autoridades.</i></p> <p><i>Se busca que haya una especie de “licencia social” para que las comunidades aprueben las exploraciones y las actividades productivas en los territorios.</i></p> <p><i>Programas y proyectos según metas que se quieran lograr y los ejes y líneas programáticas</i></p> <p><b>Capital social</b> (fortalecimiento, gobernanza institucional y comunitario, comunicación ciudadana)</p> <p><b>Desarrollo económico, Sostenibilidad Ambiental, Infraestructura y;</b></p> <p><b>Equipamiento Comunitario</b> (becas, arte y cultura, turismo, agricultura, ganadería, emprendimiento, educación financiera, protección de agua y biodiversidad, cátedras a puertas abiertas)</p> <p><i>12.000 millones en inversión social durante el 2019.</i></p>
<p><b>2.</b> ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p><i>Llegar con respeto hace parte de la filosofía de la empresa.</i></p> <p><i>compartir la vida de Colombia. Esta es la filosofía empresarial de HOCOL.</i></p>
<p><b>3.</b> ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p><i>Desarrollo socioeconómico</i></p> <p><i>Gobernanza</i></p> <p><i>Fortalecimiento institucional</i></p> <p><i>Infraestructura</i></p>

	<p><i>Desarrollo rural</i></p> <p><i>Educación e investigación</i></p> <p><i>Protección del medio ambiente</i></p> <p><i>Poblaciones étnicas</i></p>
<p><b>4.</b> Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p><i>Desde que HOCOL ha operado en la exploración y producción de hidrocarburos, los proyectos tienen la vigencia que dura la exploración y la extracción en los territorios.</i></p>
<p><b>5.</b> ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p><i>Definen su estrategia de acuerdo con las directrices del grupo Ecopetrol, no obstante, HOCOL cuenta con cierto grado de independencia en la toma de sus decisiones en materia de inversión social.</i></p>
<p><b>6.</b> De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p><i>Diálogo y relacionamiento con las comunidades wayuu y Montes de María donde se han hecho proyectos de maneras conjuntas y en concordancia entre los intereses de la empresa y las comunidades.</i></p>
	<p><i>No hubo información sobre los retos y las dificultades.</i></p>
<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p><i>La guajira con dos operaciones - Manaure y Maicao</i></p> <p><i>Perforaciones en Magdalena y Atlántico</i></p> <p><i>Astrea (Cesar) producción de gas</i></p> <p><i>Bloque exploratorio en Cartagena <b>USAID</b>, Turbaco, Santa Catalina y Santa Rosa (Bolívar). Consejos comunitarios</i></p> <p><i>Operación de crudo en Cicuco (Bolívar)</i></p> <p><i>Operación de gas en Ovejas (Sucre) y Santiago de Tolú (Sucre)</i></p> <p><i>Pueblo Nuevo, Montería, San Carlos y Tierralta (Córdoba)</i></p> <p><b>PDET</b></p> <p><i>Operaciones de crudo en Tesalia, Paicol y la Cañada (Huila)</i></p> <p><i>Bloque de perforación de pozo en Aipe (Huila)</i></p> <p><i>Oleoducto del Alto Magdalena (Huila)</i></p>

	<p><i>Operación cerrada en Baraya</i></p> <p><i>Operación de crudo en Ortega (Tolima)</i></p> <p><i>Purificación, Piedras Zulima, Chaparral (Tolima) <b>PDET</b></i></p> <p><i>Puerto Gaitan (Meta) <b>USAID</b></i></p> <p><i>Maní (Casanare)</i></p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p><i>Pueblos indígenas (En la Guajira, Córdoba, Meta)</i></p> <p><i>Afrocolombianos-raizales y palenqueros (En Bolívar)</i></p> <p><i>Población campesina (En Córdoba, Meta y Tolima)</i></p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>Ortega Nuestra tierra próspera. Fundación CEA.</i></p> <p><i>Filial del grupo Ecopetrol.</i></p> <p><i>HOCOL cuenta con una gran cobertura territorial y una gran experiencia en relacionamiento con comunidades, entre ellas grupos indígenas y afrocolombianos; así la misión de USAID podría fortalecer los proyectos que se hacen en la región para que estos tengan un mayor impacto y durabilidad.</i></p>
<p><b>10.</b> ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</p>	<p><i>En muchos territorios no hay propiedad de la tierra y eso dificulta la inversión.</i></p> <p><i>En ovejas hubo un trabajo con comunidades mientras la exploración, pero este se vio interrumpido cuando el pozo salió seco. Entonces la duración de los proyectos depende de la presencia de la compañía en los territorios, lo que pueden ser semanas o meses.</i></p>

### Anotaciones, compromisos y pendientes

*Quedó pendiente una reunión entre USAID y HOCOL para explicar y explorar posibles alianzas entre ambas entidades, asimismo cómo podrían fortalecerse programas y proyectos de manera conjunta.*

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>JERÓNIMO MARTINS-ARA</b>	
<i>Producción y comercialización de alimentos</i>	
<p><i>Andrea Jimeno</i></p> <p><b>Directora de Comunicaciones y Responsabilidad Corporativa</b></p>	<p><i>Teléfono y correo electrónico</i></p> <p>3134964741</p> <p><a href="mailto:andrea.jimeno@jeronimo-martins.com">andrea.jimeno@jeronimo-martins.com</a></p>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<p><b>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b></p>	<p><i>El mayor éxito de la compañía es la alineación de la inversión al core del negocio en temas de nutrición, buscando, por ejemplo, la reducción de azúcares y grasas en los alimentos, el mejoramiento de los estándares de calidad de los productos, campañas educativas y donaciones para la disminución del déficit nutricional en el país.</i></p> <p><i>Reducción de impactos ambientales por medio de la gestión de desperdicios, el uso de plásticos reciclados y que sean reutilizables y la reducción de plásticos de un solo uso. También se manejan temas de ahorro de agua y energía, por ejemplo, en los nuevos centros de distribución de Montería o Cúcuta se está realizando el uso de aguas de lluvia. En cuanto a la huella de carbono se gestiona el impacto provocado en transporte y refrigerantes. Por último, en biodiversidad, una gran alianza para la conservación de las Guacamayas.</i></p> <p><i>Proveeduría responsable. Desarrollo de buenas prácticas en calidad y eficiencia y traspasar esos conocimientos a los proveedores. También se les ha proporcionado proyectos de desarrollo para aumentar sus capacidades por ejemplo en temas contables o logísticos. Compra a campesinos o búsqueda de mano de obra local proporcionándoles pagos a 30 días que es mucho menor a como está en el mercado.</i></p>

	<p><i>El apoyo a las comunidades vecinas. Los puntos se encuentran en poblaciones bastante remotas, completamente abandonadas y con condiciones de vida muy difíciles. Por ello, se busca democratizar el acceso a productos de calidad con precios accesibles, que durante la pandemia no cambiaron.</i></p> <p><i>Creación de empleos incluyentes, con empleos más justos y bien pagos. En esta línea se han creado puestos para migrantes que tengan algún tipo de estatus para trabajar formalmente.</i></p>
<p><b>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</b></p>	<p><i>Poder llegar a los sitios más apartados del país con productos accesibles para todos y posibilidades de trabajo.</i></p> <p><i>Trabajar con lo local, donde se presentan dinámicas difíciles y es fundamental crear relaciones con las instituciones.</i></p>
<p><b>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</b></p>	<p><i>El grupo ha centrado su estrategia en 5 pilares fundamentales: alianza por la Nutrición, reducción de los impactos medio ambientales, proyectos de desarrollo de proveedores, la democratización de productos de calidad y el ser un empleador incluyente</i></p>
<p><b>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</b></p>	<p><i>La empresa está en Colombia desde el 2013.</i></p>
<p><b>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</b></p>	<p><i>El área de responsabilidad social de la empresa es pequeña, solo cuenta con una persona para gestionar la mayoría de los programas.</i></p> <p><i>La estrategia fue pensada y planeada desde Portugal, pero readaptada a las realidades de cada país donde tienen operaciones. Sin embargo, todo ha sido de manera muy manual, ya que la empresa no ha tenido diálogos de sostenibilidad formales o una caracterización juiciosa.</i></p>
<p><b>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</b></p>	<p><i>Uno de los mayores retos es poder seguir construyendo alianzas para la generación de capacidades en los proveedores. Aprender a hacerlo es una de las prioridades principales que tiene la compañía.</i></p> <p><i>Seguir consolidando una estrategia de sostenibilidad más “estructurada” a pesar de los grandes aportes que ya hace la compañía</i></p>

<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p><i>Se encuentran en 20 departamentos como el Meta, Santander, Norte de Santander, Cesar, Norte de Antioquia, Bolívar, Atlántico, entre otros; y en 227 municipios de Colombia coincidiendo con USAID en Caucasia, Turbo, Apartadó, Necoclí, Cartagena, El Carmen de Bolívar, Valledupar, Santa Marta, Mesetas, Cúcuta, Ovejas, San Onofre y Cali</i></p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p><i>Campesinos, niños y jóvenes y sus proveedores</i></p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>La Gran Alianza por la Nutrición, ICBF y 5 al día en la creación de un programa para lograr que en las zonas donde hay déficits nutricionales puntuales se promueva el consumo de alimentos sanos.</i></p> <p><i>Alianza con ABACO (Banco de Alimentos de Colombia), al cual se les dona alimentos de fecha corta para que sean entregados a familias, en sus comedores o fundaciones. También en esta misma línea, se ha dado una alianza con la Fundación Alimentar en Cartagena y el piloto con la SBS Autoridad Ambiental de Montería y la donación de alimentos para su centro de atención de animales rescatados.</i></p> <p><i>Pro- aves, en temas de conservación de las Guacamayas.</i></p> <p><i>Hacen parte de Colombia Productiva para el desarrollo de capacidades de los proveedores.</i></p> <p><i>Alianza con el ICBF en su programa 100 días para cambiar al mundo en niños de 0 a 12 años, buscando realizar un seguimiento nutricional en niños con desnutrición crónica.</i></p> <p><i>BBVA alianza que nació durante la pandemia para acortar plazos de pago para los proveedores y el acceso a tasas de mercado muy bajas.</i></p> <p><i>Con Caritas Colombia se ha hecho una serie de donaciones y entrega de mercados para población migrante o colombianos en situación de vulnerabilidad</i></p> <p><i>Interés por una articulación con los programas del Ministerio de Agricultura en cuanto a producción y venta a la fija que relaciona USAID en la reunión.</i></p>
<p><b>10.</b> ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos</p>	<p><i>Se busca llevar a cabo muchos más proyectos de compra de mano de obra local, sin embargo, el transporte de los</i></p>

<p>problemas?</p>	<p><i>productos a las tiendas o los centros de distribución resulta muy costoso</i></p> <p><i>Al asociarse con pequeños productores, en ocasiones no cumplen con las cantidades que la compañía requiere. Por ello, se busca la forma de que el negocio sea rentable financieramente para los productores y que logren organizarse para cumplir con las solicitudes.</i></p> <p><i>En la región hay mucha informalidad y eso es un gran inconveniente, porque si la compañía busca adquirir los productos de estos pequeños productores, ellos deben estar constituidos como proveedores y tener desde un RUT hasta una cuenta bancaria.</i></p> <p><i>La falta de aceptabilidad de las tiendas sobre todo en las grandes ciudades.</i></p>
-------------------	---

<p><b>Anotaciones, compromisos y pendientes</b></p>
<p>Programar una nueva reunión con USAID para la creación de una articulación con la compañía.</p>

**FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS**

**20 CASOS DE ESTUDIO**

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<p><b>OLAM INTERNATIONAL</b></p>	
<p><i>Empresa agroalimentaria que suministra materias primas alimentarias e industriales en varias partes del mundo.</i></p>	
<p><i>Camilo Sanchez</i></p>	<p><i>camilo.sanchez@olamnet.com</i></p>

<i>Sustainability, Global Manager</i>	
<p><i>Paula Lopez</i></p> <p><i>Asistente Regional</i></p>	<p><i>paula.lopez@olamnet.com</i></p>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<p><b>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b></p>	<p><i>Olam internacional se ha consolidado como una corporación responsable y sostenible, por lo que una de sus prioridades es ofrecer buenas condiciones de vida y trabajo a los agricultores, sus mayores proveedores. Para Olam es importante que su negocio sea cada vez más sostenible y esto implica que además de mantener sus clientes se necesita mantener su demanda agrícola.</i></p> <p><i>En Colombia 50.000 caficultores trabajan con Olam. En los territorios contratan mano de obra, 125 empleados a tiempo completo y 100 trabajadores contratados y de temporada en 4 ubicaciones clave: Bogotá, Armenia, Medellín y Neiva.</i></p> <p><i>¿Cómo mejorar la calidad de vida a los agricultores? es una pregunta clave en la ecuación de sostenibilidad, aunque no se tengan muchas respuestas. pues cada intervención de ellos tiene que ser productiva para su negocio. Por ahora, la inversión de Olam en Colombia se ha enfocado en el mejor pago posible a los caficultores (sin intermediarios) y la exploración en el mercado de cafés mejorados. A su vez, en la capacitación y facilitación de programas y todo lo técnico que se necesita para el desarrollo rural del negocio del café en las regiones donde Olam tiene presencia.</i></p> <p><i>A su vez, maneja un modelo de negocio AtSource en el cual Olam presenta una plataforma donde guía a sus clientes a adquirir cafés con información sobre su calidad, origen, huellas de carbono y demás. Pues, al conectar a los clientes directamente con la fuente de suministro en cada etapa del viaje del producto, se garantiza la trazabilidad.</i></p> <p><i>Proyecto “Renacer del Quindío.” Reducción de costos de producción e incremento de la productividad en el departamento del Quindío (Colombia). Sembrar nuevas hectáreas de café, capacitaciones, prácticas amigables con el medio ambiente.</i></p> <p><i>Olam en Colombia ha llevado a cabo alianzas estratégicas con USAID en la RED - PROGRAMA DE ALIANZAS COMERCIALES (PAC) en donde ha trabajado en el mejoramiento de la calidad de la producción y prácticas de</i></p>

	<p>cosecha del café. En tres años han atendido 800 productores en el Norte y Nordeste de Antioquia (Municipios de San Pedro de los Milagros, Belmira, Entrerrios, Santa Rosa de Osos, Donmatías, Angostura, Guadalupe, Gómez Plata, Carolina del Príncipe, Yolombó, Amalfi y Anorí).</p> <p>Este proyecto ha consolidado “Coffee for Peace,” marca que le apuesta a informar y divulgar la calidad del café en las regiones donde se produce, lugares afectados por el conflicto armado en el país.</p> <p>En el sur del Tolima (Municipio de Planadas) la organización ha donado recursos para la construcción de 5 puentes peatonales y para motocicletas en los últimos 2 años, estos permiten conectar regiones aisladas y mejoran la calidad de vida de las poblaciones locales.</p>
<p><b>2.</b> ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p>La proyección de una empresa responsable y sostenible hace parte de la esencia de la empresa, visión que es evidente en su proyección</p> <p>Coffee Lens (Livelihoods, Education, Nature and the Scape) donde establecen metas del crecimiento de negocio ligadas a la transformación social y ambiental de los territorios donde la empresa hace presencia.</p> <p>Interés por tener un modelo sostenible y no extractivo.</p>
<p><b>3.</b> ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p>Desarrollo rural</p> <p>Desarrollo socioeconómico</p> <p>Protección del medio ambiente</p> <p>En Colombia, Olam ha priorizado temas alrededor de la mitigación al Cambio Climático y la reactivación económica en la ruralidad.</p>
<p><b>4.</b> Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p>El plan de Coffes LENS tiene una proyección al 2025.</p> <p>RED - PROGRAMA DE ALIANZAS COMERCIALES (PAC) alianza entre OLAM y USAID inició en el 2019 y concluirá en el tercer trimestre del 2021.</p>
<p><b>5.</b> ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión</p>	<p>La estrategia global de Olam responde a su plan de sostenibilidad internacional, que en el caso del café es el Coffes LENS. Por su parte cada país donde la empresa hace presencia debe contribuir a las metas de dicho plan. Sobre todo, en temas</p>

social?	de reducción de huella de carbono, manejo de residuos, calidad del agua y mejoramiento y capacitación de los agricultores.
<p><b>6.</b> De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p><i>Al parecer en Colombia no han implementado muchos proyectos de intervención social por parte de la empresa, por lo que Camilo nos habla de dos experiencias de la compañía en otras partes del mundo</i></p> <p><i>Proyecto en Chiapas (México) de diversificación agrícola que les permite a los agricultores diversos y más ingresos económicos. Sin embargo, ese proyecto Olam no lo formuló o implementó, apoyó junto a otras empresas agrícolas en capacitaciones de siembra de café.</i></p> <p><i>Se cerró una operación de Camerún y Burundi de café el año pasado a pesar de haber recibido una inversión de ayuda humanitaria. Negocio que no tenía rentabilidad. se toman riesgos para invertir, pero tiene que ser rentable.</i></p>
<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p><i>La operación de Olam en Colombia se divide en tres regiones:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Norte: Departamento de Antioquia. Trilladora en el municipio de Caldas y punto de compra en Salgar. Proyecto PAC de USAID en San Pedro de los Milagros, Belmira, Entrerrios, Santa Rosa de Osos, Donmatías, Angostura, Guadalupe, Gómez Plata, Carolina del Príncipe, Yolombó, Amalfi (PDET) y Anorí (PDET).</i></li> <li><i>2. Centro: Departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío. Trilladora en la ciudad de Armenia (Quindío.) Influencia hacia el norte del Valle del Cauca y norte del Tolima, punto de compra en Ibagué.</i></li> <li><i>3. Sur: Sur del departamento del Tolima y Huila. Punto de compra en el municipio de Planadas (PDET). Trilladora Asia en la ciudad de Neiva y punto de compra en Garzón y Pitalito. En estos últimos puntos de venta se accede a cafés de otras regiones como Cauca y Nariño.</i></li> </ol> <p><i>Aunque la mayoría de los municipios no sea PDET, la empresa está interesada en abrir sus mercados en lugares donde la calidad del café es muy buena y por el conflicto han sido zonas de caro y difícil acceso.</i></p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p><i>Población campesina, agricultores de café mediante pagos justos por sus productos, capacitaciones y asistencia técnica.</i></p>

<p><b>9. ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</b></p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>Olam cuenta con un amplio relacionamiento en las regiones con otras empresas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones humanitarias. En temas de inversión social han tenido experiencia con el Banco Mundial, USAID, Banco Interamericano de Desarrollo, por poner algunos ejemplos.</i></p> <p><i>La estrategia comercial y de inversión social de Olam puede fortalecerse de manera significativa con el apoyo de entidades como USAID para fortalecer las cadenas de producción y distribución del café. Se puede aprovechar el interés internacional y la experiencia de Olam por comercializar cafés con un valor social que ofrezcan un producto de calidad y a su vez cuenten la historia de un cultivo transformador en regiones de postconflicto. Aunque el área de influencia de la empresa no sea mayoritariamente en municipios PDET en los pocos que hace presencia puede fortalecerse la producción del café o también incentivar el cultivo en municipios PDETs cercanos a la existente operación, todo esto podrá ser rentable para la compañía y ofrecer un café con un valor adicional a clientes internacionales.</i></p>
<p><b>10. ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</b></p>	<p><i>La principal barrera, señalan, es la sostenibilidad del negocio. Que la inversión sea dinamizadora para los territorios, pero también productiva para la compañía.</i></p> <p><i>Generalmente también trabajan en regiones donde los problemas son múltiples y profundos y ellos no tienen experiencia y conocimientos para intervenir de alguna manera en ellos. Ejemplo problemas de desnutrición de las poblaciones locales.</i></p> <p><i>La principal barrera del proyecto PAC junto con USAID han sido en temas de seguridad, pues los agrónomos y especialistas que deben viajar hasta los territorios para impartir capacitaciones y hacer seguimiento del proyecto han tenido episodios donde su vida ha estado en riesgo. La seguridad es un factor importante que se debe garantizar para que la inversión privada pueda desarrollarse sin inconvenientes.</i></p>

**Anotaciones, compromisos y pendientes**

Otro encuentro para precisar la estrategia social de OLAM en Colombia y así determinar de forma más clara posibles alianzas de la organización con USAID.

Este encuentro tuvo lugar el 12 de mayo de 2021. No quedaron compromisos pendientes.

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>ORGANIZACIÓN CORONA</b>	
<i>Manufactura y comercialización de productos para el hogar, la construcción, la industria, la agricultura y el sector de energía.</i>	
<i>Paula Cuellar Mayoral</i>  <i>Corporate Director of Sustainability</i>	<i>pcuellarm@corona.com.co</i>  <i>305 82 00- 3202112485</i>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<b>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b>	<p><i>Donaciones en cerámicas, acabados y productos para casas y escuelas en comunidades de bajos recursos, especialmente en la ruralidad de Colombia.</i></p> <p><i>Trabajo de capacitación y reconocimiento a la labor del maestro de obra (Pintores, plomeros, constructores) Programas de mercadeo, de mercadeo y formación. 100.000 maestros beneficiados aproximadamente.</i></p> <p><i>Construcción de una institución educativa en Sonsón para la región, enfocada en la educación de los niños y la formación para generar empleo en la fábrica de cementos. Pozos sépticos, bancos de bosques y mejoramiento de vivienda (300 unidades sanitarias).</i></p> <p><i>Voluntariados.</i></p>

	<p><b>Proyecto “Viste tu casa”:</b> Comercialización de sus productos en comunidades de bajos recursos. Precios de primera línea a precios asequibles y con financiación.</p> <p>Proveedores de uniformes para almacenes Corona una asociación de mujeres cabeza de hogar de Usme acompañados por la ANDI.</p>
<p>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p>“Todo lo que mejore la calidad de vida a través de la infraestructura cerámica.” Propósito central “mejoramos vidas, transformando espacios.”</p> <p>Inversión social en los territorios que, si bien genera un impacto, también es útil para el negocio de la empresa. Por ejemplo, al hacer asequibles los productos hay nuevos mercados mientras que las condiciones de vivienda y educación de las personas mejoran. También, mientras los Maestros de obra reciben beneficios por recomendar los productos de corona reciben capacitaciones y reconocimiento de su trabajo por parte de la organización.</p>
<p>¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p>Desarrollo socioeconómico</p> <p>Infraestructura</p> <p>Educación e investigación</p> <p>Protección del medio ambiente</p>
<p>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p>El trabajo de Fundación Corona lleva trabajando 55 años.</p>
<p>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p>La sostenibilidad, tiene una gran relevancia dentro de la gestión y la operación de la organización, hecho por el cual no solo depende de un área en específico, sino que ha logrado permear en su totalidad el negocio.</p> <p>Fundación Corona. 55 años de existencia que se sostiene con beneficios directos de la empresa.</p> <p>Junta directiva de varias entidades y empresas que trabajan en inversión social.</p>
<p>De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p>Proyecto “Viste tu casa.”</p> <p>Trabajo con “influenciadores” los Maestros de obra.</p> <p>Escuela de alcance regional en cercanías a la planta de</p>

	<p>cemento en Sonsón.</p> <p><i>Inclusión laboral cada vez mayor de mujeres, pese a que la mayoría de las vacantes sean para trabajo pesado y de alta exigencia física.</i></p>
	<p><i>No se mencionan retos más allá de la falta de recursos en algunas ocasiones o la falta de articulación con algunas entidades expertas en algunos temas, por ejemplo, Corona dona sanitarios y hace proyectos para mejorar las condiciones de saneamiento básico, pero hace falta entes especializados que den seguimiento y orientación a dichos proyectos.</i></p>
<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p><i>Planta de cementos en el municipio de Sonsón (Antioquía), Río Claro.</i></p> <p><i>Girardota, La estrella, Amalfi (Antioquia). Amalfi es municipio PDET</i></p> <p><i>Madrid, Funza, Sopo (Cundinamarca).</i></p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p><i>Niñez y adolescencia</i></p> <p><i>Población campesina</i></p> <p><i>Maestros de obra</i></p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>Entidades públicas municipales en las cuales Corona presta donaciones o participa en adecuaciones y mejoramiento de instalaciones como viviendas y colegios.</i></p> <p><i>Trabajo mancomunado con ONGs como Estrategia País.</i></p> <p><i>La experiencia y disposición de la organización Corona de trabajo conjunto con otras organizaciones, fundaciones y entidades sin ánimo de lucro. La apertura de la organización para contribuir mediante su trabajo y sus productos en proyectos que puedan mejorar la calidad de vida de las personas más vulnerables, hacen de Corona una empresa con un compromiso claro y real en temas de inversión social.</i></p>
<p><b>10.</b> ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos</p>	<p><i>Insuficiencia en los recursos e inversión pública para fortalecer los proyectos o para proveer condiciones más dignas a las poblaciones.</i></p>

problemas?

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>PORTAFOLIO VERDE</b>	
<i>Firma de consultoría para el Desarrollo Sostenible</i>	
<i>Maria Eugenia Molina</i> <b>Líder de innovación social</b>	<i>PBX: 4 444 15 60</i> <i>maria.molina@portafolioverde.net</i>
<i>Alejandro Zapata Arango</i> <b>Cofundador</b>	<i>PBX: 4 444 15 60</i> <i>aza@portafolioverde.net</i>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<b>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b>	<p><i>Portafolio Verde es una firma de consultoría que desde hace más de 15 años ha asesorado y acompañado a más de 1000 organizaciones en temas de desarrollo sostenible en Colombia, con más de 400 proyectos ejecutados. Las iniciativas de la firma se agrupan en las siguientes cuatro soluciones:</i></p> <p><b>Desarrollo rural:</b> <i>contribución para que las organizaciones y empresas del campo sean sostenibles mediante el fortalecimiento empresarial; desarrollo de proveedores; certificaciones sociales y ambientales; mejora de la cadena de valor y estudios de mercado en agroindustria.</i></p> <p><b>Innovación social:</b> <i>acompañamiento a las empresas, proyectos y comunidades en la gestión colaborativa del cambio, por medio de conversaciones que les permitan leer y comprender la realidad de los territorios. Al tiempo que ayuda</i></p>

a resolver retos sociales y ambientales para que sus aliados sean un motor positivo en la sociedad.

**Educación:** fortalecer la calidad de la educación rural en Colombia para el desarrollo sostenible. Se han hecho diseños pedagógicos, campañas educativas y estrategias de comunicación.

**Sostenibilidad corporativa y hábitat:** facilitan la alineación e implementación de estrategias y priorizan las inversiones de sostenibilidad y su retorno en el mediano y largo plazo. En este campo entra la economía circular y la medición de la huella de carbono.

Algunos de los proyectos más destacados en los que Portafolio Verde ha participado:

**EnCampo. Negocios que comparten valor:** en alianza con la Fundación Bancolombia, el programa busca fortalecer proyectos rurales agropecuarios y de turismo rural en el país, brindando apoyo técnico y económico. Los negocios que se están acompañando son: Urbania Café, Páramo Snacks, Naturleche y Pidelpa.

**Verde Vivo:** en alianza con la Fundación Argos se ejecuta un programa de diseño de estrategias educativas ambientales alrededor del uso de tecnologías de la comunicación. La base es la plataforma Virtual Verde Vivo.

**Avancemos Bajo Cauca:** proyecto que busca contribuir, entre 2019 y 2023, al desarrollo económico de la región de manera lícita e incluyente a través del fomento y empoderamiento de empresarios y agroempresarios para que sean agentes de cambio y transformación de sus territorios.

Actualmente, está diseñando 8 proyectos rurales en municipios PDET de los departamentos del Cauca, Tolima Y Bolívar para su ejecución con el Fondo Colombia en Paz y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estos están enfocados en proyectos productivos, negocios sostenibles y negocios verdes.

Además de ser prestadores de servicios de consultoría, han ideado y ejecutado sus propios proyectos:

**Animal Bank:** es una iniciativa que gestiona recursos para el diseño, estructuración y desarrollo de proyectos que puedan

	<p>aportar a la conservación de la biodiversidad. Uno de sus propósitos es destinar el 10 por ciento del territorio del país al desarrollo de negocios verdes, bonos de carbono y biocomercio. Este proyecto se fortalece con el programa <b>Tierras con Propósito</b> que al día cuenta con 120.000 hectáreas de tierras y fincas privadas destinadas a los negocios verdes.</p> <p><b>Ciclo Siete:</b> esta es una plataforma que quiere generar conciencia colectiva frente a la realidad social y ambiental en la sociedad y el sector privado. Se han hecho Iniciativas Iberoamericanas de sostenibilidad y mesas de trabajo en varias partes del país que aporten a la Agenda 2030.</p>
<p>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p>La principal motivación de Portafolio Verde es su trabajo por el desarrollo sostenible del país, razón y objetivo de la consultora desde hace más de 15 años.</p>
<p>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p>Desarrollo sostenible</p> <p>Conservación y protección de la biodiversidad</p> <p>Educación rural</p> <p>Desarrollo rural</p> <p>Ecoturismo</p>
<p>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p>Portafolio Verde trabaja por el desarrollo sostenible del país desde el 2005.</p>
<p>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p>El trabajo por el Desarrollo Sostenible atraviesa todas las estrategias y motivaciones de la firma. Todo esto ha permitido que se gestione de manera efectiva proyectos en educación, agronegocios, turismo de naturaleza, conservación de la biodiversidad y negocios verdes.</p>
<p>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p>El proyecto EnCampo ha fortalecido algunos de los encadenamientos rurales más innovadores del campo colombiano. De este programa se destaca la labor de ejecución de la consultora para ofrecer soluciones reales a sus problemáticas.</p>
<p>7. ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos</p>	<p>Actualmente desarrolla 8 proyectos para el Fondo Colombia en Paz y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en municipios PDET de los departamentos de Cauca, Tolima y Bolívar.</p> <p>En proyectos como Avancemos Bajo Cauca ha hecho presencia</p>

<p>coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p>en Cáceres, Caucasia, El Bagre, Nechí, Tarazá y Zaragoza.</p> <p>En su iniciativa de trabajo de sostenibilidad empresarial y EnCampo han fortalecido agronegocios en algunos municipios PDET como: Tibú (Norte de Santander), Toribio (Cauca), Puerto Libertador (Córdoba), Florencia (Caquetá), San Juan de Urabá (Antioquia).</p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p>Sus proyectos propios están al servicio de instituciones educativas, empresas, sectores sociales y estatales para el desarrollo de las iniciativas, con el propósito de beneficiar a todos los actores de los territorios, que incluye a:</p> <p>Población campesina</p> <p>Niños, niñas y adolescentes</p> <p>Mujeres</p>
<p><b>9.</b> ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p>Portafolio Verde tiene una amplia experiencia de trabajo colaborativo con empresas y entidades humanitarias (Fundación Bancolombia, Fundación Allianz, BID, USAID, Mineros S.A). Han gestionado e implementado diferentes proyectos y programas que van desde el desarrollo rural del país hasta la conservación de la biodiversidad.</p> <p>De esta manera, Portafolio Verde aporta a las empresas rurales desde su fortalecimiento y capacitación para lograr que sean innovadoras y competentes. La experiencia de gestión y diseño de programas sociales y ambientales le da una orientación significativa a la empresa que puede ser de gran ayuda para la misión USAID. Además del trabajo adelantado que existe en el fortalecimiento y ejecución de proyectos en municipios PDET.</p>
<p><b>10.</b> ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</p>	<p>Uno de los principales retos es encontrar personal calificado en los municipios de ejecución de los proyectos. La informalidad también impide la contratación de personas o proveedores locales.</p> <p>Los diferentes actores armados y la situación actual del paro nacional representan una dificultad a la hora de ejecutar los proyectos y que las comunidades participen activamente.</p> <p>La pandemia ha frenado muchos de los programas y ha dificultado el trabajo comunitario en territorio.</p>

**Anotaciones, compromisos y pendientes**

No hay compromisos pendientes.

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>PROMIGAS S.A E.S.P</b>	
<i>Transporte de gas natural en Colombia</i>	
<i>Nicolás Gómez</i> <b>Director de Sostenibilidad</b>	<i>nicolas.gomez@promigas.com</i>
<i>Eduar Vargas Martínez</i>	<i>eduar.vargas@fundacionpromigas.org.co</i>
<i>Silvana Tourino</i> <b>Coordinador de Gestión de Proyectos</b>	<i>silvana.tourino@fundacionpromigas.org.co</i>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<b>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b>	<i>Propicia un desarrollo sostenible sustentados en la ética y en la transparencia, buscando operar de manera socialmente responsable con legalidad y atendiendo las normas nacionales e internacionales. Por ello, buscando consolidar y ampliar sus iniciativas e impactos, Promigas crea la Fundación Promigas con el propósito de mitigar las necesidades básicas más urgentes de las comunidades del área de influencia del sistema de gasoductos, como muestra del compromiso con la responsabilidad empresarial.</i>  <i>Se han desarrollado los proyectos en las siguientes líneas de</i>

	<p>trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Más y mejor educación para el país</li> <li>- Territorios más prósperos y participativos</li> <li>- Conocimientos que transforman</li> </ul>
<p>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</p>	<p>Lograr familias y comunidades con una mayor calidad de vida, que accedan a una educación pública de calidad y que gocen de oportunidades para emprender y ver crecer a sus territorios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El territorio se convierte en un escenario de encuentro, de oportunidades, aprendizajes y cambios sociales, para la construcción de relaciones que ayuden a tejer confianza con las comunidades, siempre pensando en el bien común.</li> </ul>
<p>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p>El fortalecimiento del sistema educativo oficial, especialmente en la educación inicial y en la educación formal, promoviendo y apoyando la mejora de la calidad de la educación en Colombia.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El fortalecimiento de las capacidades de los territorios, promoviendo la prosperidad social y el bien común, la apropiación social crítica de las políticas públicas y la participación de la sociedad civil.</li> <li>2) La generación de conocimiento de alto valor agregado para el desarrollo social y educativo del país, construyendo relaciones de aprendizaje y de colaboración en los ámbitos de la ciencia, la tecnología y la innovación.</li> <li>3) La promoción y el apoyo a entidades sin ánimo de lucro que contribuyan al bienestar social y a la calidad de vida.</li> </ol>
<p>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p>La Fundación Promigas nace en 1999 como una iniciativa al interior de Promigas</p>
<p>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	
<p>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p>La inversión de Promigas como compañía y de su fundación en términos de medio ambiente están atadas, en principio, a los compromisos ambientales contractuales de la compañía. Sin embargo, priorizan proyectos de inversión que tengan una funcionalidad para las comunidades.</p>

<p><b>7.</b> ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p><b>PDET</b></p> <p><i>María la Baja</i></p> <p><i>San Jacinto</i></p> <p><i>San Juan de Nepomuceno</i></p> <p><i>Dibulla</i></p> <p><i>Aracataca</i></p> <p><i>Ciénaga</i></p> <p><i>Santa Marta</i></p> <p><i>Colosó</i></p> <p><i>Los Palmitos</i></p> <p><i>Morroa</i></p> <p><i>Ovejas</i></p> <p><i>Palmito</i></p> <p><i>San Onofre</i></p> <p><i>Tolú Viejo</i></p> <p><i>Buenaventura</i></p> <p><b>USAID</b></p> <p><i>Cartagena</i></p> <p><i>El Carmen de Bolívar</i></p> <p><i>Santa Marta</i></p> <p><i>Ovejas</i></p> <p><i>San Onofre</i></p> <p><i>Buenaventura</i></p> <p><i>Cali</i></p>
<p><b>8.</b> ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p><i>Personas en situación de pobreza (76,27 por ciento); comunidades étnicas (9,12 por ciento); Niños, niñas y adolescentes (1,8 por ciento); excombatientes (0,1 por ciento)</i></p>

	y otros (12,71 por ciento), éste último porcentaje incluye a docentes y directivos de instituciones educativas y fundaciones.
<p><b>9. ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</b></p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p>Una gran capacidad de alianzas con academia, fundaciones empresariales y otras organizaciones del sector social, empresas/ gremios, Estado/ Gobierno y cooperantes internacionales.</p> <p>Entre los cooperantes con los que han trabajado están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unicef</li> <li>- Gobierno de Canadá</li> <li>- Genesis Foundation</li> <li>- Fundación Ashmore</li> <li>- Embajada de los Países Bajos</li> <li>- Banco Mundial</li> </ul>
<p><b>10. ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</b></p>	N/A

Anotaciones, compromisos y pendientes

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

## SISTEMA COCA-COLA

<i>Coca-Cola Company es una corporación multinacional estadounidense de bebidas</i>	
<i>Daniela Puerta</i> <b>Gerente de Asuntos Públicos</b>	<i>dapuerta@coca-cola.com</i>
<i>Viviana Alarcón</i> <b>Jefe de Comunicaciones y Sostenibilidad de FEMSA.</b>	<i>vivian.alarcon@kof.com.mx</i>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<b>1.</b> ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?	<p>Coca Cola Femsa y Coca Cola Company son dos empresas distintas, pero trabajan en conjunto bajo lineamientos y objetivos similares. Por ese motivo, la mayoría de los aspectos en términos de sostenibilidad son trabajados de la mano, también como inversión.</p> <p>En Colombia se consolida tres líneas macros de impacto, de las cuales se desglosan muchos proyectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Agua: su meta principal es devolver al ecosistema toda el agua que se utiliza en los productos</li> <li>2) Reciclaje: reutilización de botellas y residuos y materiales</li> <li>3) Empoderamiento femenino</li> </ol>
<b>2.</b> ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?	<i>Compromiso de la compañía por la sostenibilidad, tanto ambiental como social.</i>
<b>3.</b> ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?	<i>Los temas que han priorizado son: la entrega de donaciones y ayudas humanitarias (46 por ciento); programas medioambientales (35 por ciento); educación e investigación (3 por ciento); deporte y recreación (3 por ciento); hidratación (11 por ciento) y salud (1 por ciento).</i>
<b>4.</b> Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?	<i>Dependiendo del proyecto y las metas a cumplir se asigna un tiempo estimado.</i>

<p>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo fundamental en el desarrollo del escenario de sostenibilidad y RSE de Coca Cola es la continuidad de las líneas macro establecidas en el desarrollo de los proyectos.</li> <li>- El modelo de sostenibilidad va de la mano con Coca Cola Femsa que es la embotelladora y Coca Cola Company que es el corporativo.</li> <li>- Anualmente se asigna un presupuesto donde se desglosa cada línea temática</li> </ul>
<p>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad de replicar proyectos con una misma línea temática en distintas zonas del país.</li> </ul>
<p>7. ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p>Los objetivos y proyectos no están priorizados en una zona o población en específico. Al Coca Cola operar en todo el país, primero conforman líneas generales de impacto para la consolidación de proyectos, y después, evalúan en qué territorios se pueden aplicar. A pesar de esto, en el 2020 estuvieron en los siguientes municipios tanto PDET como priorizados por USAID:</p> <p><b>PDET</b></p> <p>Palmito (Sucre)</p> <p>Dibulla (La Guajira)</p> <p>San Andrés de Tumaco (Nariño)</p> <p><b>Priorizados USAID</b></p> <p>Santa Marta (Magdalena)</p> <p>Cartagena (Bolívar)</p>
<p>8. ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p>Población vulnerable (60 por ciento de la Inversión social)</p> <p>Población rural (20 por ciento de la Inversión social)</p> <p>Población de municipios PDET (8 por ciento de la inversión social)</p> <p>De manera específica sus poblaciones se han enfocado en:</p> <p>Personas en situación de pobreza (15 por ciento); Comunidades étnicas (1 por ciento); niños, niñas y jóvenes (1</p>

	<p>por ciento); y, otros (83 por ciento), este porcentaje incluye a tenderos y recicladores.</p>
<p><b>9. ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</b></p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>El desarrollo de las iniciativas tiene un operador del proyecto, ya que Coca Cola no tiene toda la capacidad y conocimiento para su desarrollo. Se han hecho relacionamiento con fundaciones y ONG como Mano Cambiada, Ecopacífico, asociaciones de reciclaje y otras entidades como la Cruz Roja y empresas privadas.</i></p> <p><i>La casa matriz está en Estados Unidos y esto también facilita y permite el relacionamiento con USAID.</i></p>
<p><b>10. ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</b></p>	<p>Al ser una empresa tan grande y al intentar aterrizar proyectos, se puede notar que falta mucha capacidad para hacer trabajo de campo, de ir a entender si las necesidades que tiene contemplada la empresa son las que realmente requiere la comunidad. Se depende a veces de los operadores de los proyectos para identificar esas prioridades.</p>

<b>Anotaciones, compromisos y pendientes</b>

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

<b>TERPEL</b>
---------------

<i>Compra y venta de establecimientos de comercio ubicados en el territorio nacional o en otros países dedicados a la comercialización de productos derivados del petróleo o de Gas Natural Vehicular</i>	
<i>Valeria Bernal</i> <b>Jefe de Responsabilidad Social Corporativa</b>	<i>3174032904</i> <b>valeria.bernal@terpel.com</b>
<i>Andrea Cheer</i> <b>Directora de Asuntos Corporativos</b>	<i>3175353 ext: 1069</i> <b>andrea.cheer@terpel.com</b>
<b>Preguntas</b>	<b>Información clave</b>
<b>1. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</b>	<p><i>Llevar combustible a zonas apartadas del país es vital, porque además de funcionar para movilizar vehículos, también resulta ser vital para la generación de energía.</i></p> <p><i>En la Fundación Terpel se están desarrollando cinco programas bandera que le apuntan a la educación: Diseña el Cambio, Escuelas que Aprenden, Líder en Mí, Aventura de Letras y Mi Futuro Ahora, en los cuales se invierte anualmente 5 mil millones de pesos y se alinean con los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada departamento (este es el único enfoque de la fundación).</i></p> <p><i>Programa Restaurando Sueños, que abraza todas las iniciativas vigentes de la compañía en materia de reconciliación y construcción de paz. Se involucra a todas las víctimas, excombatientes y pospensionados en una vinculación laboral. Ante la dificultad para expandir la oferta laboral, enfocaron sus esfuerzos en el apoyo a proyectos productivos para esta población que decide emprender y adquirir una vida en legalidad. En el 2020, al ser un año atípico, se realizaron una serie de capacitaciones masivas en estos temas.</i></p> <p><i>Teniendo en cuenta los criterios de medición ambiental y social a proveedores, se intenta Incorporar una vitrina de productos de los proyectos productivos en líneas de abastecimiento de la empresa.</i></p> <p><i>Voluntariado en temas de arreglo de fachadas, mantenimiento de bibliotecas y baños en escuelas</i></p> <p><i>Se tiene como prioridad la contratación de mano de obra local desde que cumplan el perfil profesional.</i></p>
<b>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</b>	<i>Se ha preocupado por entender los centros de trabajo no solo como lugares donde solo se vende combustible, sino como entornos donde hay comunidades, necesidades y expectativas.</i>

	<i>Ser un “Aliado País” es el móvil conductual para todo su aporte a la comunidad.</i>
<b>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</b>	<i>Fortalecimiento institucional (2.59 por ciento), construcción de paz y reconciliación (0,7 por ciento), ayuda humanitaria (2,59 por ciento), educación (60,1 por ciento), salud (21 por ciento) y donaciones (2,1 por ciento)</i>  <i>(Complementado con la información del índice de Inversión Social Privada 2021)</i>
<b>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</b>	<i>La Fundación Terpel viene trabajando desde el 2004.</i>
<b>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</b>	<i>La inversión social está centrada en ser un “Aliado País.” La mayor parte de los recursos se están focalizando en la Fundación Terpel</i>
<b>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</b>	<i>Están incursionando en energías limpias.</i>  <i>Le han apuntado a un relacionamiento con las comunidades no desde el conflicto, sino desde proyectos sostenibles, con la “camiseta de buen vecino.”</i>  <i>En la vinculación laboral de las personas excombatientes, pospensionados y víctimas es todo un reto involucrarlos laboralmente a la empresa porque no se logra coincidir el lugar, la persona disponible o la necesidad requerida. Aun así, hay personas que están actualmente con la compañía. Por ejemplo, las víctimas representan el 20 por ciento de la planta laboral.</i>
<b>7. ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</b>	<i>La empresa tiene una capilaridad extraordinaria, llegan donde otros no lo hacen por medio de 31 plantas de abastecimiento, fábricas de lubricantes y los entornos operacionales de las más de 1.900 estaciones de servicio a nivel nacional. Se encuentran en más de 700 municipios de los 1100 que tiene el país, teniendo una presencia en todos los departamentos del país.</i>  <i>El piloto de los proyectos productivos se desarrolló en Neiva, donde tienen plantas productivas. Un lugar con una dinámica social especial, en la que hubo presencia de empresas petroleras.</i>  <i>Específicamente en Caquetá, Casanare, Tolima, La Guajira, Córdoba, Santander, Bolívar y Magdalena se han apoyado 15</i>

	<p>proyectos productivos. Este año se tiene planeado llegar al Huila y Putumayo.</p> <p>15 departamentos con el programa Restaurando Sueños, beneficiando a personas y emprendedores que son excombatientes.</p> <p>El objetivo específico de la fundación en temas de educación es tener presencia en todos los departamentos de Colombia, a poblaciones pequeñas y municipios rurales con muchas necesidades. Para ampliar esta información remitirse a <a href="https://www.fundacionterpel.org/Home/D por cientoC3 por cientoB3ndeestamos.aspx">https://www.fundacionterpel.org/Home/D por cientoC3 por cientoB3ndeestamos.aspx</a></p> <p>No es esencial para la organización la priorización de los municipios PDET, aunque posiblemente lleguen a ellos. Sus criterios de inversión social son más sobre las temáticas.</p>
<p><b>8. ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</b></p>	<p>La fundación Terpel tiene un total de 242.039 beneficiarios de los programas de educación. Que incluye a 3.030 docentes y rectores capacitados, 138 padres de familia y 238.713 estudiantes. Además de 213 instituciones educativas intervenidas y 11 secretarías de educación.</p> <p>víctimas, excombatientes y pospenados en el programa Restaurando Sueños, donde se han beneficiados a 578 personas en 15 departamentos.</p> <p>Otros: Mujeres cabeza de familia y personas en situación de pobreza (Complementado con la información del índice de Inversión Social Privada 2021).</p>
<p><b>9. ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</b></p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p>Son miembros del Colectivo Trazo, antes Fundación Mamonal, donde se manejan temas de gestión e inversión social.</p> <p>En temas de voluntariado tienen alianza con La Pac y con la Asociación de Banco de Alimentos de Colombia (Abaco).</p> <p>Posible alianza con USAID en el programa de formalización de tierras, ya que, este busca priorizar los lugares donde hay presencia de instituciones educativas y centros de salud, para lograr que los privados consigan hacer inversiones tranquilamente. El interés de Terpel puede estar en la posibilidad de replicar sus proyectos productivos y de educación en esos territorios de formalización.</p>
<p><b>10. ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos</b></p>	<p>31 plantas de abastecimiento requieren ciertos ejercicios y dinámicas logísticas para contribuir con las autoridades y el Ministerio de Minas para que el abastecimiento pueda ocurrir o no se interrumpa de manera abrupta con bloqueos, como los que se</p>

problemas?	están viviendo actualmente.  Al llegar a las comunidades se aclaran expectativas, porque existe el imaginario de que la empresa es una petrolera que va a generar empleo a todas las personas. Este es un gran reto por parte de la empresa, lograr aclararle a las comunidades y autoridades que no es una petrolera y que no es una empresa del Estado, sino un particular.
------------	---

Anotaciones, compromisos y pendientes

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

TIGO	
<i>Prestación y comercialización de servicios de telecomunicaciones</i>	
<p>Viviana Cano</p> <p>Directora de sostenibilidad</p>	<p>viviana.cano@tigo.com.co</p> <p>3004700203</p>
Preguntas	Información clave
<p>I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la empresa en el territorio?</p>	<p>La estrategia de TIGO se encamina a expandir su cobertura y calidad de señal 4g en el País. Para ello, se han comprometido con ampliar la infraestructura de telecomunicaciones de antenas de bandas altas y bajas para que garanticen calidad y</p>

	<p>cubrimiento geográfico. Esta estrategia se focaliza principalmente en la ruralidad colombiana, no en cabeceras urbanas donde la empresa ya tiene compañía sino en corregimientos y veredas que hoy están desprovistos de acceso a internet.</p> <p>Los lugares corresponden a 1.636 localidades que la compañía acordó en el 2020 con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, muchas más localidades que otras empresas de telecomunicaciones en el país. El 27 por ciento de estas zonas tienen presencia de comunidades étnicas (pueblos indígenas, afrocolombianos, raizales, palenqueros y Rom) y muchas de estas coinciden como lugares Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC).</p> <p>La ampliación de los servicios de Tigo viene acompañada con proyectos de educación en temas relacionados al internet.</p> <p>Ejemplo es el programa <b>En TIC Confío y Contigo Conectados</b>, alianza entre la compañía y el Ministerio de las TIC para promover buenas prácticas alrededor del uso del internet. Trabajo con niños, niñas y adolescentes sobre buenas prácticas cotidianas de uso de internet, Cyberbullying, importancia de los espacios virtuales, pero también los físicos para relacionarse con la familia y amigos.</p> <p>También se ha trabajado con padres y docentes sobre posibles riesgos virtuales y cómo actuar, educar y actuar en caso de delitos cibernéticos.</p> <p>Proyecto de alfabetización digital para adultos mayores. Paralelo de aplicaciones móviles con tecnologías del pasado (Whatsapp como correo, la Rocola como Youtube, Netflix como VHS).</p> <p>Proyecto <b>Mujeres conectadas</b>: iniciativa para promover la conexión y el empoderamiento de las mujeres.</p> <p>Futuro proyecto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para implementar un modelo de desarrollo desde la conectividad en las zonas rurales de Colombia.</p>
<p><b>2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social en los territorios?</b></p>	<p>Aumentar la cobertura de telefonía e internet en el país. Ofrecer estos servicios en áreas rurales en donde no ha habido antes telefonía ni internet.</p> <p>Tecnología del campo, a parte de la inversión económica, metodologías de relacionamiento con las comunidades. Apropriación de la tecnología.</p>

<p>3. ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p><i>Tecnología e infraestructura de internet en la ruralidad</i></p> <p><i>Capacitación y educación virtual</i></p>
<p>4. Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p><i>Proyecto Mujeres conectadas de 2017 a 2020.</i></p> <p><i>Iniciativa de llevar internet 4g a 1.636 localidades rurales en 4 años, 2021-2025.</i></p>
<p>5. ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p><i>Toda la operación de la empresa está alineada con dicha estrategia.</i></p> <p><i>Línea directa de la compañía en la inversión social de la empresa.</i></p>
<p>6. De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p>N/A</p> <hr/> <p>N/A</p>
	<p><b>Infraestructura fija y móvil de telecomunicaciones a 31 de diciembre de 2020 en municipios PDET y municipios priorizados por USAID.</b></p> <p><b>Antioquia: Apartado, Briceño, Cáceres, Caucasia, El Bagre, Ituango</b></p> <p><b>Mutatá, Necoclí, Nechí, Tarazá, Turbo, Valdivia, Zaragoza.</b></p> <p><b>Arauca: Arauquita, Fortul.</b></p> <p><b>Bolívar: Cartagena, El Carmen de Bolívar, San Pablo, Santa Rosa del sur.</b></p> <p><b>Caquetá: El Doncello, Florencia, San Vicente del Caguán, Solano.</b></p> <p><b>Casanare: Paz de Aripor.</b></p> <p><b>Cauca: Caldon, Caloto, Corinto, El Tambo, Miranda, Santander de Quilichao.</b></p> <p><b>Cesar: Valledupar</b></p>

	<p><b>Chocó: Bojayá, Quibdó.</b></p> <p><b>Córdoba: Montelíbano, Puerto Libertador, San José de Uré, Tierralta, San Pelayo.</b></p> <p><b>La Guajira: Uribia.</b></p> <p><b>Magdalena: Santa Marta.</b></p> <p><b>Meta: Puerto Gaitan, Vista Hermosa.</b></p> <p><b>Nariño: La Tola, Tumaco.</b></p> <p><b>Norte de Santander: Cúcuta, Sardinata, Teorama, Tibú.</b></p> <p><b>Putumayo: Orito, Puerto Asís, Valle del Guamuez, Villagarzón.</b></p> <p><b>Sucre: Ovejas, San Onofre.</b></p> <p><b>Tolima: Ataco, Chaparral.</b></p> <p><b>Valle del Cauca: Buenaventura, Cali.</b></p> <p><b>Vaupés: Mitú.</b></p> <p><b>Vichada: La Primavera, Puerto Carreño.</b></p>
<p><b>8. ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</b></p>	<p><i>Niños, niñas y adolescentes</i></p> <p><i>Mujeres</i></p>
<p><b>9. ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</b></p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p><i>Se destaca el trabajo conjunto entre TIGO-UNE con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en encaminar y ejecutar proyectos destinados a Cerrar la brecha digital.</i></p> <p><i>En el proyecto <b>En TIC Confío y Contigo Conectados</b> ha habido otros aliados como UNICEF.</i></p> <p><i>La manera como TIGO puede aliarse con la misión USAID es mediante sus iniciativas educativas digitales de la mano de la expansión de su servicio en la ruralidad de Colombia. La compañía ha adelantado muchos esfuerzos para combatir el analfabetismo digital y ahora que planean nuevas locaciones, muchas personas podrán no solo acceder a internet sino también estar seguras y tener buenos usos digitales. Así, la estrategia de TIGO ofrece conectividad y educación que puede fortalecerse en el desarrollo de educación virtual o</i></p>

	trabajo por internet que USAID puede potencializar en los territorios.
10. ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?	Dentro de la dificultad más grande para garantizar el acceso a internet en las zonas rurales de Colombia es el alto costo de la infraestructura y su rentabilidad. También el proceso legal de permisos y concesiones. Incluso todo el relacionamiento comunitario para dejar entrar dichas tecnologías, en algunos territorios ha sucedido que tiene que haber un relacionadas con actores ilegales.

Anotaciones, compromisos y pendientes
Quedó pendiente por parte de Natalia agendar una reunión para hablar de una posible articulación y pasos a seguir en los municipios que coinciden con el programa Nuestra Tierra Próspera.

## FICHA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

### 20 CASOS DE ESTUDIO

Actualmente, junto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Colombia (USAID/Colombia) tenemos el interés de conocer y acercarnos a las empresas que realizan inversión productiva y/o social en los municipios incluidos en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y otras regiones priorizadas por la misión de USAID/Colombia. Previamente se han realizado encuentros y entrevistas semiestructuradas con las empresas, información que se sintetiza, orienta y analiza en este formato, con el objetivo de mapear algunas compañías que operan en las zonas que USAID/Colombia ha priorizado en su nueva Estrategia de Cooperación, identificar oportunidades estratégicas de cooperación con ellas y difundir el impacto positivo que tienen en el desarrollo del país.

UNILEVER	
<i>Multinacional con más de 400 marcas de alimentos, cuidado personal y del hogar</i>	
<i>Arturo Gutierrez</i>	<i>Arturo.Gutierrez@unilever.com</i>
<i>Corporate Affairs &amp; Communications Manager</i>	<i>+ 4239700- 3212601981</i>
Preguntas	Información clave
I. ¿Cuál ha sido el aporte más grande de la	<i>La estrategia de sostenibilidad de Unilever consiste en dos frentes. El primero de ellos es el desarrollo de proyectos con</i>

empresa en el territorio?

diferentes marcas para impactar positivamente las comunidades. El segundo es la comunicación de las marcas al consumidor con mensajes de sostenibilidad, “marcas con propósito.”

Marcas con propósitos sociales, ambientales, económicos en su ADN. El propósito de la organización es que para el 2025 todas las marcas (400 marcas) estén alineadas con esta estrategia. Marcas que comuniquen esto a los consumidores, pero también que se respalden con proyectos de intervención social y medioambiental.

Todos los esfuerzos de publicidad de las marcas tienen un propósito social.

**Dove:** proyecto “para la autoestima”. Proyecto adaptado del Reino Unido a Colombia. Desde la llegada de la marca al país, en 2015, han impactado más de 300.000 personas en diferentes zonas del país con charlas de autoestima. Programas de educación a docentes, jóvenes y padres.

**Proyecto Shakti:** Proyecto adaptado de la India a Colombia. Empoderar a mujeres de zonas rurales mediante un modelo de microdistribución inclusiva. Llegar con productos Unilever a muchos municipios, sobre todo en zonas rurales del país, cobertura de 1.100 municipios. Microemprendimientos, acompañamiento financiero y comercial.

**FAB:** Botella de plástico reciclable. Red de reciclaje con más de 70 familias dedicadas al reciclaje. Promoción del cuidado del agua.

Propósito social. Campaña “Ensuciarse hace bien” promover la educación al aire libre que permita a los niños ensuciarse.

**Fruco:** Campaña de naturalidad de los ingredientes y trabajo con pequeños productores. Proyecto piloto de crear zona productiva de tomate. Junto con otras marcas como Knorr y Maicena, Fruco trabaja en ser un alimento del futuro, reduciendo en sus productos el contenido de grasas y sales.

Proyecto de certificación de aceite de palma RSC, certificación a más de 40 palmicultores en la región del Catatumbo (Norte de Santander).

Proyecto de recolección de plástico y basuras en el Pacífico colombiano

2. ¿Cuáles han sido las mayores motivaciones para hacer inversión social

Estrategia global de sostenibilidad que traza unos objetivos en temas sociales, económicos y medioambientales. Estrategias

<p>en los territorios?</p>	<p>locales en Colombia que permiten de forma específica impactar y cumplir dichos objetivos globales.</p> <p>“Tropicalizar” los proyectos. Adaptación de proyectos sociales de la compañía a las necesidades y realidades de Colombia.</p> <p>“Hacer de la sustentabilidad algo cotidiano” filosofía de la empresa.</p>
<p><b>3.</b> ¿Qué temas ha priorizado la empresa en temas de su estrategia de inversión social?</p>	<p>No hay temas priorizados, todo depende de la línea de acción que se le den a cada una de las marcas. Pero estas siempre deben tener un impacto, ya sea social, económico o ambiental.</p> <p>El proyecto Shakti ha priorizado el empoderamiento económico de las mujeres rurales.</p> <p>El proyecto Para la autoestima de Dove prioriza la educación y aceptación entre niños, adolescentes y mujeres.</p>
<p><b>4.</b> Temporalidad de la estrategia ¿Desde hace cuánto y hasta cuándo?</p>	<p>Plan de Vida Sustentable de Unilever (USLP) del 2010. Informes anuales de sostenibilidad.</p> <p>Fundación Unilever desde 2012.</p> <p>Proyecto Shakti desde el 2016 en Colombia, modelos de prueba desde el 2013.</p>
<p><b>5.</b> ¿Cuánto peso tienen las estrategias de inversión social de la empresa en su modelo de negocio? ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones sobre los recursos de inversión social?</p>	<p>Las estrategias de inversión social son transversales a cada una de las marcas de Unilever, pues cada una de ellas no solo debe comunicar un mensaje de sostenibilidad, sino que también deben tener una acción social en comunidades que se ajusten a las características de las marcas. De esta manera, cada marca debe cumplir con su propia estrategia de sostenibilidad y cumplir mínimo con un objetivo global de la organización.</p>
<p><b>6.</b> De la inversión social o medioambiental que ha realizado su empresa, ¿Cuáles fueron las buenas prácticas para que esa inversión fuera exitosa? ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas?</p>	<p>El proyecto Shakti ha mejorado la calidad de vida de muchas mujeres en zonas rurales, al generar ingresos y capacitaciones ellas han podido ocupar un rol más activo en sus hogares y comunidades.</p> <p>Las estrategias de comunicación sostenibles de las marcas les permiten a los consumidores reconocer e incorporar un estilo de vida cotidiano sustentable.</p> <hr/> <p>A su vez, el proyecto Shakti ha tenido muchas complicaciones en su ejecución. La falta de conectividad o las condiciones climáticas adversas muchas veces retrasan o</p>

	<p>imposibilitan la cobertura de productos o capacitadores para las zonas rurales en las que se ejecuta el proyecto. También dificultad conexión de internet y telefonía móvil.</p> <p>El desarrollo del proyecto también se ha visto fuertemente afectado por la pandemia, pues la mayoría de las ventas se hacen en presencialidad al igual que las capacitaciones.</p> <p>En el proyecto para la autoestima de Dove también se vio fuertemente afectado por la pandemia, ya que las campañas educativas solían hacerse en escuelas y colegios, espacios de acceso restringido para mitigar la propagación del covi-19.</p>
<p>7. ¿En qué geografías la empresa ha llevado a cabo sus estrategias de inversión social? ¿Cuáles de estos coinciden con territorios PDET y municipios priorizados por USAID?</p>	<p><b>Dove:</b> Departamento del Atlántico.</p> <p><b>Proyecto Shakti:</b> departamentos de Atlántico, Boyacá, La Guajira. Nuquí (Chocó). Cubrimiento de 1.100 municipios.</p> <p>Proyecto de certificación Aceite de Palma en el Catatumbo (Norte de Santander) PDET.</p>
<p>8. ¿Qué tipo de poblaciones han sido priorizadas por la estrategia de la empresa?</p>	<p>No hay priorización clara, pero se han atendido casos especialmente a estos tipos de población</p> <p><b>Proyecto Shakti</b></p> <p>Mujeres rurales</p> <p>Migrantes venezolanos</p> <p>Certificación de palma en el Catatumbo (Norte de Santander)-PDET</p>
<p>9. ¿Con qué tipo de actores y entidades han hecho relacionamiento en las regiones?</p> <p>Capacidad de alianzas con otras entidades y objetivos de la misión USAID en Colombia</p>	<p>La Fundación Unilever está asociada a cinco organizaciones líderes a nivel mundial - Oxfam, Population Services International (PSI), Save the Children, UNICEF y el Programa Mundial de Alimentos.</p> <p>Las alianzas de Unilever “acción colectiva” son fundamentales en todos los proyectos y programas, siempre hay alianzas con actores que son expertos en la materia. Por ejemplo, en la certificación de palma se trabaja en conjunto con Palmas del Cesar, Embajada de Países bajos, fundación solidaridad por Colombia. En el Proyecto de reciclaje en el pacífico: Embajada de Suecia, Organización records. Y en el programa de autoestima Organización Edumedios (Agencia educativa) y ONU Mujeres.</p>

	<p><i>Se destaca la experiencia y apertura de la organización en desarrollar proyectos de manera conjunta con otras empresas, fundaciones y entidades. Siempre y cuando, estas se acoplen a los objetivos de la compañía y Unilever pueda aportar desde el ADN de alguna de sus marcas, independientemente de la región del país.</i></p>
<p><b>10. ¿Qué barreras han encontrado en el desarrollo de su operación en la región? ¿Qué iniciativas o propuestas de inversión social hay que puedan solucionar dichos problemas?</b></p>	<p><i>Se necesita mayor articulación con entes gubernamentales para escalar y potenciar los proyectos sociales.</i></p> <p><i>Alternativas de inversión social ajustadas a las condiciones de pandemia covid-19.</i></p> <p><i>Conectividad física y virtual, para facilitar la comercialización de las marcas en los territorios.</i></p>

### **Anotaciones, compromisos y pendientes**

*Quedó pendiente que se enviará el detalle de las estrategias sociales de las marcas de la organización en Colombia y la presencia de estos proyectos en la geografía colombiana. Esto con el fin de facilitar la posible articulación entre USAID y Unilever.*

## ANEXO H. FICHA TÉCNICA DE LOS PROYECTOS ANCLA

FICHA TÉCNICA - PROYECTOS ANCLA	
Número de proyectos ancla	20 proyectos ancla
Metodología para recolección de información	Revisión y evaluación de fuentes secundarias
Variables para la recolección de información	Volumen de inversión, ubicación del proyecto, fecha de inicio, empleos generados, sector económico
Propósito	Identificar factores de éxito y lecciones aprendidas a partir de las experiencias de inversión social de grandes empresas en regiones PDET y municipios priorizados por USAID/Colombia
Fechas trabajo de campo	Marzo - agosto de 2021
Sectores económicos	Energía, Infraestructura y transporte, y Desarrollo y competitividad en las regiones
Proyectos ancla identificados	<p>Proyectos de energía: Parque Eólico Guajira I (ISAGEN); Proyecto Solar San Fernando (AES Colombia); Planta de gas natural licuado Nataly I (Altenesol Colombia); Parque Solar Awarala (Awarala Electrica); Parque Eólico Windpeshi (Enel Green Power); Parque Solar El Paso (Enel Green Power); Hidroituango (EPM); Líneas Colectoras (Grupo Energía de Bogotá); Nueva Subestación El Río (ISA InterColombia); Interconexión Costa Caribe – línea de transmisión Cerromatoso- Chinú- Copey (ISA InterColombia); Conexión Líneas Ituango (ISA InterColombia); Línea Cuestecitas – Copey- Fundación (ISA InterColombia); Proyecto Fotovoltaico CSF Continua Cartago (Trina Solar Generador Colombia); Proyecto Fotovoltaico CSF Continua San Felipe (Trina Solar Generador Colombia).</p> <p>Proyectos de Infraestructura y Transporte: Concesión Portuaria Puerto Solo (Sociedad Portuaria Energética Multiproposito y contenedores Puerto Solo); Concesión Portuaria Aguadulce (Sociedad Puerto Industrial Aguadulce); Complejo Portuaria y Férreo en Ciénaga (Voluntad Férrea); Corredor Ferroviario Central (Voluntad Férrea).</p> <p>Proyectos de Desarrollo y Competitividad Regional: Plan Maestro de Alcantarillado y Acueducto urbano y rural del Distrito de Buenaventura (Vallecaucana de Aguas); Construcción sede del SENA del Alto San Jorge (Cerro Matoso).</p>