

CARLOS CAMELO

Regalías

DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTO GENERAL DE REGALÍAS (% del total, actual vs. reforma)



Fuente: Cálculos Anif con base en MHCP y Congreso de la República / Gráfico: LR-AL

sará de representar unos \$2,7 billones promedio/bienio en la última década a menos de \$1 billón a partir de 2021. Anifes de la opinión que allí debieron haberse mantenido esos expedientes de ahorro precautelativo. Incluso lucía deseable separar dichos ahorros en dos elementos constitutivos: i) un ahorro dependiente del ciclo minero-energético (en función de la trayectoria de producción-precios), buscando suavizar el ingreso territorial; y ii) un ahorro atado al ciclo económico con requerimientos de estímulo contracíclico

solo en casos de desaceleración-recesión.

Un punto crítico de la reforma radica en lograr una mayor ejecución y eficiencia en el manejo de los recursos del SGR a través de ajustes en el funcionamiento de los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCADs). Si bien estos cuerpos nacieron con el ánimo de robustecer el carácter técnico-colegiado de las decisiones de inversión, su limitada capacidad operativa en muchos casos derivó en bajas ejecuciones presupuestales (solo el 40% en las

últimas vigencias). Ello fue particularmente grave en el caso del FCR, habiendo funcionado relativamente bien en el FDR.

Enhorabuena, la nueva redacción del Artículo 361 de la Constitución da vía libre al gobierno para reformar estos OCADs, a través de la respectiva Ley Reglamentaria. El llamado es a replicar los aciertos operativos de OCADs como los del Fondo de Desarrollo Regional a lo largo de todos los demás órganos colegiados.

En síntesis, desde Anif acompañamos que la reforma al SGR otorgue mayores compensaciones a los municipios y departamentos productores-transportadores de recursos minero-energéticos. Asimismo, celebramos la mayor discrecionalidad que se da al manejo de los recursos del sistema y los esfuerzos encaminados a reducir sus costos operativos-administrativos. Sin embargo, queda el sinsabor de que las mayores asignaciones a inversión regional se hagan a costa del importante colchón de ahorro y estabilización de ingresos por regalías. Este último es instrumental a la hora de suavizar el impacto de los choques económicos en las finanzas públicas de las regiones.

@

CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ
@liderazgomr

Cuidado con desperdiciar sus poderes; siempre concéntrelos en pocas iniciativas importantes.

Goethe

La banalización del mal

Se acaban de conmemorar los 75 años de la liberación de Auschwitz. Los recuerdos desgarrados de las víctimas terminan con la afirmación contundente de “nunca más”. Frente al horror de los campos de concentración nazi, la pregunta angustiosa es ¿por qué aquello fue posible?

Frente a este drama del siglo XX, **Hannah Arendt** insiste en la obligación que tenemos los seres humanos de tratar de comprender. El ejercicio de la comprensión, dice ella, es ineludible, aún sabiendo de antemano que nunca lograremos comprender. El ejercicio de comprender es “el modo específicamente humano de vivir”.

En el seguimiento cuidadoso que hace **Arendt** del juicio de **Eichman** en Jerusalén, se hacen tres observaciones profundas. Primero, **Eichman** es una persona común, que no tiene nada de extraordinario. Segundo, en los diferentes momentos de la persecución a los judíos, incluyendo la “solución final”, **Eichman**, como buen ciudadano, cumple de manera juiciosa las órdenes del



JORGE IVAN GONZALEZ

Profesor
Universidades
Nacional y
Externado
jorgeivan.gonzalez29@gmail.com

Estado alemán. Y, tercero, en este camino hacia el exterminio colectivo, se va creando una conciencia de lo superfluo, que lleva a la banalización del mal.

Desde la mirada de **Eichman** - de cualquiera de los **Eichman** - no es posible captar la dimensión del horror. Las razones de Estado son tan contundente, y el sometimiento a la voluntad del otro es tan alienante, que el mal que se está causando no parece relevante. Gracias a la banalización del mal es posible continuar avanzando en la concreción de la “solución final”. Solamente después, con el paso del tiempo, el horror de los campos de concentración se elevó a la categoría paradigmática de “holocausto”.

HOY GRACIAS A LA JEP SE TIENE CERTEZA DE LO QUE ANTES ERAN SOSPECHAS MÁS O MENOS FUNDADAS

Estas tres condiciones que hicieron posible Auschwitz vuelven una y otra vez. La banalización del mal no es un asunto del pasado. En sus declaraciones a la *Justicia Especial de Paz (JEP)*, en el caso 003 relacionado con ejecuciones extrajudiciales - “falsos positivos”, las confesiones de los militares conservan un patrón muy parecido al de **Eichman**. Personas comunes - comandantes y subalternos - responden a lógicas de muerte, que terminan siendo aceptadas sin ningún espíritu crítico. Se impone la voz de mando: “si usted no me presenta bajas, le daño la carrera”. El sujeto que obedece renuncia a la autonomía de la voluntad. En este mundo de seres heterónomos, el mal se banaliza. Las “bajas” se “legalizan” y el subalterno acucioso es premiado con vacaciones, dineros y ascensos.

Hoy gracias a la *JEP* se tiene certeza sobre lo que antes eran sospechas más o menos fundadas. Efectivamente se asesinó a inocentes. Los cadáveres de Dabeiba apenas son una de las evidencias de que aquello fue posible. Y para algunos de los victimarios, y para gran parte de la sociedad, se trató de un mal necesario. Apenas natural en una cadena de mando que necesitaba mostrar “positivos”.

Como hace 75 años en Auschwitz, hoy en Colombia comienza a ser contundente el proceso incomprensible que llevó a la banalización del mal. Y con **Arendt** no queda más camino que tratar de comprender. Y este ejercicio propio de la condición humana “no tiene fin y, por lo tanto, no produce resultados ciertos”. Una y otra vez quedará sin respuesta la pregunta ¿por qué sigue siendo posible? Y de manera más dramática ¿por qué seguirá siendo posible? El “nunca más” es un llamado inevitable, pero siempre estará empañado por la duda de que quizás aquello sí puede volver a suceder.

TRIBUNA UNIVERSITARIA

El dilema del innovador

JUAN CARLOS ZULETA
Consultor en
Emprendimiento
e Innovación
www.juancarloszuleta.com

Hace unos días falleció **Clayton Christensen**, profesor de *Harvard Business School*, reconocido en el ámbito académico como el padre de la innovación disruptiva por sus valiosos aportes a esta área del management moderno. Gracias a su teoría, logró impulsar el desarrollo de muchísimas empresas en la última década, dentro de las que se encuentran *Intel*, *Amazon* y *Netflix*, por nombrar sólo algunas.

El concepto de innovación disruptiva lo desarrolló ampliamente en su tesis doctoral y lo difundió en el libro “El dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías hacen caer a una empresa”, y ha sido tan exitoso desde su publicación en 1997 que muchos CEOs de grandes corporaciones lo han incluido en los planes de formación de sus ejecutivos y equipos de trabajo como texto de lectura obligatoria.

Christensen desarrolló su teoría a partir de una pregunta: ¿Por qué es tan difícil para

una empresa mantener el éxito? El estudio llegó a una conclusión paradójica: las empresas que en algún momento de la historia fueron exitosas, dejaron de serlo precisamente porque se dedicaron a hacer lo “correcto”: escuchar las necesidades de los mejores clientes y enfocar las inversiones en aquellos proyectos que prometen retornos más elevados.

NINGUNA EMPRESA TIENE GARANTIZADO EL ÉXITO NI LA SUPERVIVENCIA

Para **Christensen**, estos dos principios, que además se enseñan como buenas prácticas directivas en las escuelas de negocios, son la semilla del fracaso de las empresas exitosas porque se duermen en los laureles y dejan de prestarle atención a los cambios verdaderamente importantes del entorno que las pueden hacer sucumbir; por eso los innovadores se enfrentan a un gran dilema: es incorrecto seguir haciendo lo correcto, lo lógico, lo seguro, lo que dicta el sentido común, lo que siempre ha funcionado.

Las empresas líderes -que en muchos casos pueden llegar a dominar sectores de la

economía completos- tienen estructurado su modelo de negocio para mantener el nivel de ingresos proveniente de los productos que las han hecho exitosas. Sin embargo, por diversas razones, siempre dejan desatendida una parte del mercado. La disrupción se genera cuando surge un modelo de negocio que, por medio de alguna tecnología novedosa, permite atender de manera rentable a los consumidores descartados por la oferta de valor de las empresas dominantes, retando su liderato, expandiendo el mercado y, en muchos casos, proponiendo soluciones altamente innovadoras para las que ni siquiera existe regulación, incluso en los países más desarrollados. Algunos ejemplos: *Uber* vs. taxis, *Airbnb* vs. hoteles o *Amazon* vs. librerías tradicionales.

En su libro, **Christensen** hace importantes recomendaciones a los directivos que se encuentran ante el dilema del innovador en sus organizaciones, porque en esta época de cambios tan dramáticos generados por el constante surgimiento de nuevas tecnologías y la dinamización de los procesos de innovación, ninguna empresa tiene garantizado el éxito ni la supervivencia, así haya sido exitosa en el pasado.