

Santander

Ruta del Desarrollo Sostenible

Acompañamos la gestión de los
alcaldes y gobernadores de Colombia



El emprendimiento
es de todos

Minhacienda



FND Federación Nacional de
Departamentos





Sandra Gómez Arias

Presidenta

Liliana Zapata Bustamante

Secretaria General

Saira Samur Pertuz

Vicepresidenta de Desarrollo Territorial

María Amparo Arango Valencia

Vicepresidenta Comercial

Richard Martínez Hurtado

Vicepresidente Financiero

Juan José Oyuela Soler

Vicepresidente Técnico

Fredy Restrepo Araque

Gerente de Comunicaciones, Mercadeo y RSE

María Eugenia Rubiano Sánchez

Jefe de Mercadeo

Ángela Vega Gamboa

Asesora Vicepresidencia de Desarrollo Territorial

Equipo de Análisis Territorial

Vicepresidencia de Desarrollo Territorial

Rocío Celemín Pedraza

Editora de Publicaciones

Una Tinta Medios SAS.

Diseño y diagramación

Panamericana Formas e Impresos S.A.

Impresión

Bogotá, noviembre de 2019



Contenido

	Prólogo	5
1	Portafolio de productos	6
2	Findeter: socio estratégico de las regiones	8
3	Acercamiento a Santander	11
4	Planificación territorial	13
5	Proyectos que potencializan el desarrollo	19
6	Finanzas públicas del territorio	24
7	Propuesta: plan de inversión en proyectos que dinamizan el desarrollo	27
8	Findeter y Santander en la Ruta del Desarrollo Sostenible	30
	Referencias	30
	Pacto 2020: Haciendo realidad las propuestas de los Gobernadores	31



Prólogo

Estimado gobernador,

Desde Findeter, la Banca de Desarrollo Territorial, queremos felicitarlo por su elección y nos entusiasma poder iniciar con usted un trabajo conjunto para construir un mejor futuro para Colombia.

Queremos acompañarlo a enfrentar con éxito el principal reto que asume como mandatario: lograr el desarrollo sostenible de su departamento. Por ello ofrecemos soluciones integrales para que lleve a cabo proyectos que transformen su territorio y mejoren la calidad de vida de sus habitantes.

En los últimos ocho años, hemos logrado consolidar nuestra labor como aliado estratégico de las regiones, beneficiando cerca de 607 municipios, con más de 5 mil proyectos relacionados con planificación territorial, estructuración, financiación y asistencia técnica. Hemos llegado al 54% del territorio nacional, pero queremos continuar apoyando a las regiones y llegar a zonas en las cuales aún no hemos hecho presencia.

A través del documento que hemos preparado y que hoy tiene en sus manos, analizamos su departamento, sus indicadores socioeconómicos e instrumentos de planificación para identificar las principales oportunidades. De igual manera, presentamos una hoja de ruta que busca potencializar el desarrollo de su territorio, señalando tanto las alternativas de financiamiento, como los beneficios ambientales, económicos y sociales que dichos proyectos traerán a la región.

De la misma manera, presentamos nuestro portafolio de servicios, enmarcado en el nuevo modelo de gestión integral, que entrega herramientas eficaces a los territorios colombianos, sus líderes y gobernantes para que puedan planificar su crecimiento sostenible, incluyente y competitivo; estructurar y financiar proyectos detonantes del desarrollo, y ejecutar obras de infraestructura multiplicadoras del bienestar social.

Esperamos que esta cartilla se convierta en un insumo clave en la construcción del plan de desarrollo de su departamento. Findeter es el mejor aliado para llevar a cabo las iniciativas que cambiarán el futuro de sus regiones, porque estamos ¡comprometidos con Colombia!

Sandra Gómez Arias
Presidenta de Findeter

1 Portafolio de productos y servicios

Somos la Banca de Desarrollo Territorial, socio estratégico del Gobierno Nacional, gobernaciones, alcaldías y empresarios para la planificación, estructuración, financiación y ejecución de proyectos sostenibles que transforman las regiones.

PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

Identificamos las fortalezas y oportunidades de los territorios para construir una hoja de ruta con proyectos estratégicos detonadores del desarrollo.

- Regional
- Local
- Sectorial



FORMULACIÓN

Determinamos los aspectos que justifican la necesidad del proyecto y las alternativas viables de implementación y ejecución.

ESTRUCTURACIÓN

Definimos, contratamos y supervisamos las fases II y III del desarrollo de un proyecto, para reducir la incertidumbre de los aspectos técnicos, legales y financieros.

VALIDACIÓN APP

Revisamos y validamos proyectos estructurados bajo la figura de APP.





El modelo de gestión integral que soporta el portafolio de productos, busca dar respuesta a los retos que el país enfrenta en términos de desarrollo de infraestructura social.



FINANCIACIÓN

Créditos de redescuento

Entrega de recursos a tasas competitivas a bancos comerciales para que vía operaciones de crédito financien proyectos de infraestructura.



EJECUCIÓN

Asistencia técnica en la ejecución de proyectos y programas de alto impacto en sectores tan importantes como vivienda, agua y saneamiento básico e infraestructura, entre otros.

- Supervisión
- Viabilidad
- Administración de recursos



ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN

Compra de cartera de redescuento e inversión en instrumentos que se comercializan en el mercado público de valores.



2

Findeter: Socio estratégico de las regiones

En Findeter trabajamos por ser la Banca de Desarrollo líder con servicios integrales, aumentando nuestra cobertura a nivel nacional, soportada en una estructura eficiente y rentable que promueve el desarrollo sostenible del país. El compromiso de construir territorios más articulados, sostenibles e inteligentes, así

como el aumento de las necesidades de la población y el crecimiento acelerado de las ciudades, ha llevado a Findeter a diseñar un portafolio de productos y servicios que responda a los retos de la gobernabilidad, productividad, la infraestructura y el desarrollo social y medioambiental de las regiones.



PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

Findeter aborda esta estrategia desde diversos ámbitos:

- ➔ En el **regional**, con programas como: Diamante Caribe y Santanderes, y Territorios de Oportunidades.
- ➔ En el **local** cuenta con los programas Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC) y Ciudades Emblemáticas (CE).
- ➔ En el **sectorial**, se desarrollan planes en materia de movilidad sostenible, espacio público, ciudades inteligentes, Crecimiento Verde e Industrias Culturales y Creativas (ICC), entre otros.

Asimismo, se trabaja, en conjunto con el Gobierno nacional, en la implementación de medidas de Mitigación al Cambio Climático con proyectos urbanos, de bicicleta y migración de flotas de vehículos a tecnología eléctrica.



FORMULACIÓN, ESTRUCTURACIÓN y VALIDACIÓN APP

Ofrecemos asesoría y acompañamiento técnico, administrativo, financiero, legal y fiscal para el desarrollo de proyectos sostenibles de infraestructura y de programas de alto impacto, a través de la **formulación, estructuración** y la **validación de Asociaciones Público-Privadas (APP)**.



FINANCIACIÓN

CRÉDITO DE REDESCUENTO

Dentro de las principales características de este producto se encuentran:

- ➔ Financiación hasta del 100% del costo total del proyecto.
 - ➔ Plazo hasta de 15 años.
 - ➔ Hasta 3 años de gracia.
 - ➔ Posibilidad de desembolsos parciales.
 - ➔ Crédito en pesos o en dólares.

Las entidades públicas o privadas podrán financiar sus proyectos con Findeter para **inversión, capital de trabajo o sustitución de deuda.**

Los sectores financiables son:



Transporte



Medio ambiente



Salud



Telecomunicaciones



Desarrollo urbano y vivienda



Agua potable
y saneamiento básico



Educación



Saneamiento fiscal



Energético



Turismo



Industria creativa, cultural
y economía naranja



Deporte y recreación



EJECUCIÓN

Como aliado estratégico y vehículo de ejecución de las políticas del Gobierno nacional ofrecemos:

a) Asistencia técnica en gestión de proyectos

➤ Supervisión

Realizamos la gestión precontractual y contractual que incluye las actividades requeridas para hacer las convocatorias públicas por medio de las cuales se seleccionan los proponentes para suscribir los contratos de interventoría, consultoría u obra.

➤ Viabilidad

Evaluamos los componentes técnicos, legales o financieros de un proyecto para emitir un concepto, revisando y verificando en sitio el estado técnico y legal de las condiciones requeridas (predios, permisos, servidumbre, capacidad).

b) Administración y gestión de recursos

Contamos con la infraestructura operativa y el conocimiento técnico para administrar los recursos de entidades públicas, cuyo destino sea la administración y gestión de pagos para el desarrollo de proyectos sostenibles y de gran impacto en las regiones del país.



La oferta de productos y servicios de Findeter que nos permite promover el desarrollo sostenible del país está soportada, entre otras, por diferentes alternativas de inversión entre las que se encuentran la compra de cartera de redescuento o la inversión en instrumentos que la entidad comercializa en el mercado público de valores, productos a los que pueden acceder inversionistas nacionales e internacionales.





3 Acercamiento a Santander¹

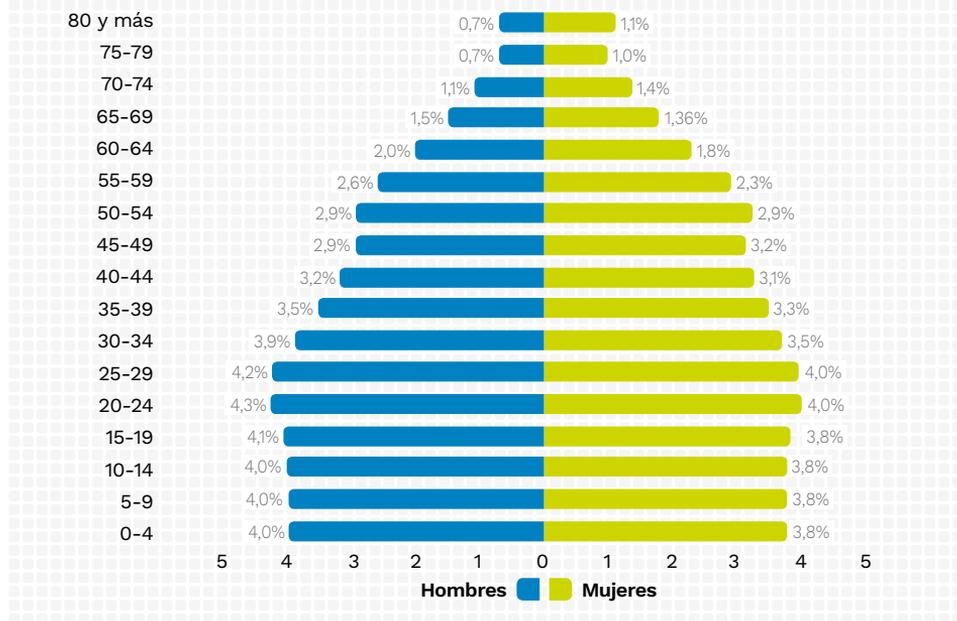
Santander está ubicado en el norte de Colombia, en la región Andina. Su población es de 2.100.704 habitantes de los cuales el 76,1% reside en las zonas urbanas. Según el Índice Departamental de Competitividad (IDC), es el cuarto departamento más competitivo de Colombia, destacándose en pilares como: “Educación Básica y Media”, “Sostenibilidad Ambiental” e “Innovación y Dinámica Empresarial”.

El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita del departamento para 2016 fue de COP \$25.229.130, con una participación sobre el PIB nacional del 7,7%. El sector principal de la actividad económica según su participación sobre el PIB departamental, es la industria manufacturera con 22,5%. Le siguen en orden de importancia los impuestos con 16,24% y la construcción con 14,96%.

3.1 Indicadores socioeconómicos

1 Todas las cifras tomadas del Portal Terridata , DNP, fueron recuperadas hasta el 11 de septiembre de 2019.

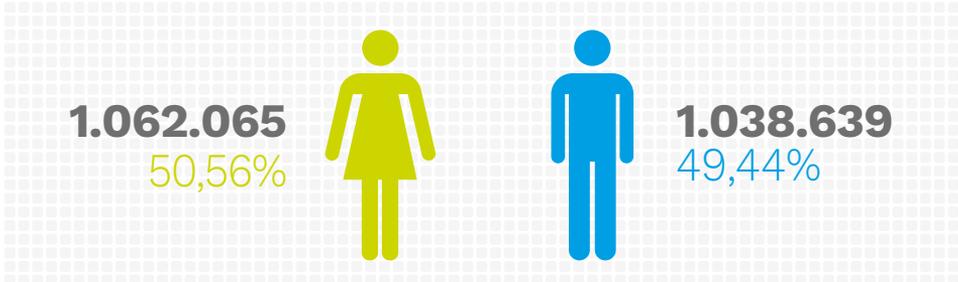
GRÁFICA 1. PIRÁMIDE POBLACIONAL



FUENTE: DANE - Proyecciones de población – 2019, tomado del portal Terridata.

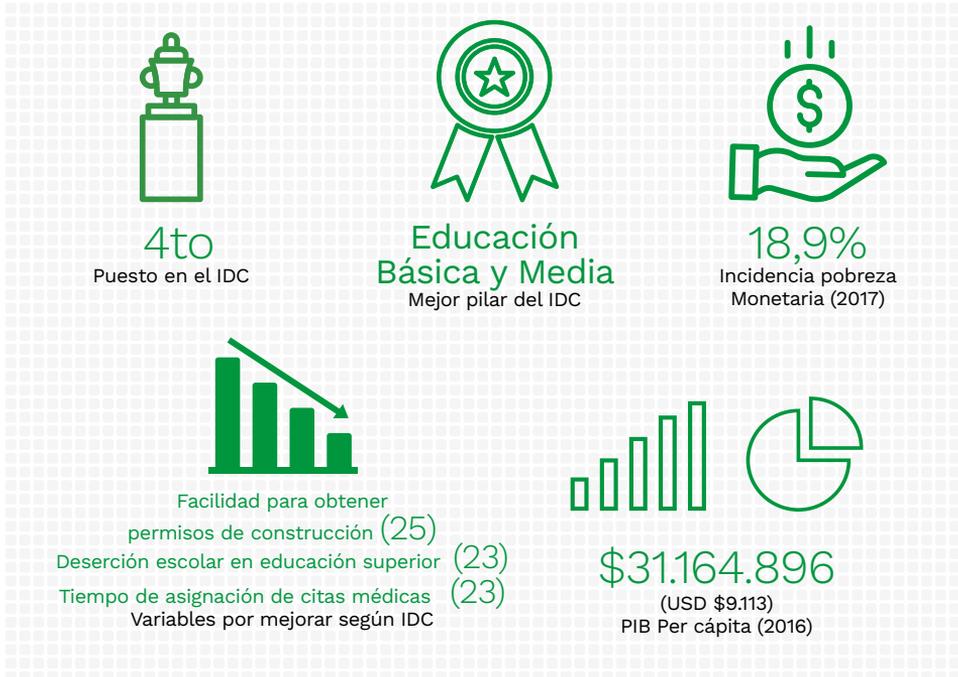


FIGURA 1. POBLACIÓN DESAGREGADA POR SEXO



FUENTE: DANE - Proyecciones de población – 2019, tomado del portal Terridata.

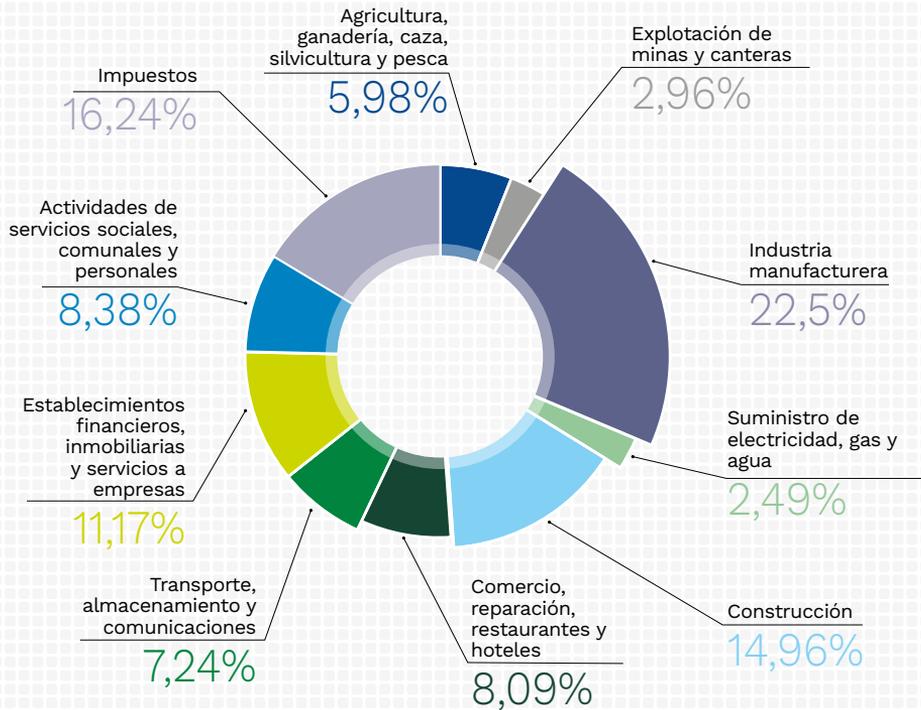
FIGURA 2. INDICADORES DEL ÍNDICE DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD



FUENTE: DANE - Proyecciones de población – 2019, tomado del portal Terridata.



GRÁFICA 2. PIB DEPARTAMENTAL POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA



FUENTE: DNP a partir de información del DANE datos 2016, tomado del portal Terridata.

4 Planificación territorial²

La planificación territorial es la intervención desde la administración pública, dirigida a ordenar los modelos económi-

cos y sociales de un territorio. Por medio de ésta, se definen programas y proyectos estratégicos a través de los cuales se busca cumplir con los objetivos y metas deseadas. En esta selección de proyectos, es fundamental considerar en

² Todas las cifras tomadas del Portal Terridata, DNP, fueron recuperadas hasta el 11 de septiembre de 2019.

primera instancia las necesidades y prioridades del territorio y su población, así como la asignación de recursos y medios de producción disponibles.

Con el fin de identificar las necesidades y prioridades de Santander, Findeter construyó una metodología de identificación y priorización de oportunidades de crecimiento con el objetivo de impulsar su desarrollo sostenible. Esta metodología se estructuró en tres componentes: análisis de minería de texto, análisis de indicadores socioeconómicos y mesas técnicas de discusión. Lo anterior, permitió a la entidad identificar el panorama socioeconómico actual del departamento de manera detallada y objetiva y determinar sectores con oportunidades clave para impulsar su desarrollo.

4.1 Sectores priorizados para Santander

4.1.1 Desarrollo económico

Partiendo de la infraestructura como pieza clave del motor de un crecimiento de largo plazo, se hará un análisis de la misma para el caso de Santander desde dos enfoques principalmente. Por un lado, desde la infraestructura productiva, la cual incluye temas de tecnología, logísticos, de sostenibilidad y de infraestructura vial, que se encuentra directamente relacionada con la producción de bienes y servicios, y por ende, con la competitividad del departamento.

Por otro lado, desde la infraestructura social, entendida como la calidad y la cobertura de servicios públicos y de la vivienda, la cual tiene un impacto directo sobre una perspectiva multidimensional del bienestar, entendido no solo como riqueza, sino como la oportunidad o la capacidad de acceder a bienes y servicios. Mirando la situación bajo este lente, podremos identificar el avance de Santander hacia un equilibrio de crecimiento superior, caracterizado por una complementariedad efectiva entre la infraestructura y una industria secundaria y terciaria cada vez más importante.

La infraestructura productiva y sostenible resulta clave para fomentar el crecimiento y la competitividad del territorio. Para Santander, este tema resulta central para la planeación del desarrollo, siendo mencionado a través de palabras como “construcción” e “infraestructura”, que se encuentran dentro del top 10 de palabras más repetidas dentro del Plan de Desarrollo Departamental.

En primer lugar, si tomamos el Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC)³ de 2018 como una forma de medir la calidad de la infraestructura productiva y para la innovación, se encuentra que Santander ocupó el puesto número 3 entre 31 departamentos evaluados, con un puntaje de 51,78 de 100. Este resultado denota la fortaleza relativa que tiene el departamento en materia de política pública que impulsa la innovación, especialmente en materia de so-

3 Compuesto por 115 variables, el IDIC mide la penetración de política pública enfocada en ciencia, tecnología e innovación (CTI). El indicador oscila entre 0 y 100, siendo el último el mejor resultado posible.



fisticación del mercado, producción creativa y sofisticación de negocios.

Ahora bien, si analizamos el pilar de infraestructura del mismo índice, vemos que el departamento se encuentra en el nivel alto de la escala, ocupando el puesto número 2, siendo superado sólo por Casanare. Así, el rendimiento de este pilar resulta no solo sobresaliente relativo al resto del territorio nacional, sino como uno de los mejores frente a otros pilares analizados dentro del IDIC de Santander como el de “Capital humano e investigación” y “Sofisticación de los negocios”.

De los tres subpilares que lo componen se observa que el de “Infraestructura general” es el que más penaliza el rendimiento generalizado, ocupando el puesto número 12, jalonado mayormente por una baja inversión pública en capital fijo y un bajo desempeño logístico. Esta situación, denota oportunidades de mejora en materia de inversión y eficiencia en el desempeño y cobertura de servicios, transporte y almacenamiento de bienes, servicios e información.

También se observa que relativo al año anterior, el pilar de infraestructura para 2018 mejoró 3,7 puntos porcentuales (pp), siendo la segunda variación positiva interanual más baja del departamento. Sin embargo, dicho avance le permitió ascender del tercer puesto al segundo, principalmente por mantener un rendimiento relativamente estable en todas las variables que componen el pilar.

Es importante que el departamento continúe con esta tendencia positiva para consolidar una posición de liderazgo en el país en materia de infraestructura. Dicha



posición le permitiría no solo beneficiar la competitividad y bienestar de su población, sino de los departamentos con los que tenga fuertes sinergias. Para ello, es importante estructurar y financiar proyectos sostenibles enfocados a mejorar aquellos temas que se encuentran rezagados relativo al estándar del departamento como el desempeño ambiental, el uso de tecnologías para la participación ciudadana y la inversión pública en capital fijo.

En segundo lugar, y como parte del primer enfoque, se analiza el sector transporte, más específicamente la infraestructura vial, la cual resulta clave para la generación de eficiencias y encadenamientos productivos, así como para

mejorar la conectividad al interior del territorio y así facilitar el comercio y la prestación de servicios públicos. Por un lado, si tomamos el pilar de "Infraestructura" del IDC para 2018, más especialmente el sub pilar de "Conectividad", podemos identificar que la situación general de la infraestructura vial no es la mejor, ocupando el puesto 18 con un puntaje de 3,4 sobre 10. Dicho resultado es jalado por tres variables que se encuentran rezagadas relativo al desempeño general del departamento.

Se identifica un déficit de cobertura en materia de red vial primaria. Si se observan variables que miden la cobertura respecto a la población y al área del municipio, estas se ubican en el puesto 22 y 19 respectivamente dentro del IDC de 2018. Esta situación, denota una falta de articulación con el Gobierno Nacional a la hora, no solo de proveer una red vial suficiente, sino de mantener las ya construidas, donde el 53% se encuentran en regular estado y otro 16% en mal estado. Adicionalmente, según el último Plan de Desarrollo Departamental, la situación en materia de red vial secundaria no resulta muy diferente. De los 2.361,6 km totales, solo el 30% se encuentra pavimentado, encontrándose el 60% en un estado regular o malo.

Como consecuencia de lo anterior, se observa que los costos de transporte terrestre a aduanas son relativamente altos, ocupando el puesto 18 entre 27. Esta situación, impacta de manera directa a la población que hace parte del mercado de bienes y servicios, no solo vía costos de producción y precios de los bienes, sino

también en materia costos de movilidad y acceso a servicios públicos.

Por último, y como segundo enfoque, se hizo un análisis de la infraestructura social a la luz de la información del DNP y el sub pilar de "servicios públicos" del IDC de 2018. Se encuentra que para 2016, según el reporte de la Superintendencia de Servicios Públicos, el departamento estaba rezagado con respecto al promedio nacional en materia de cobertura de acueducto y alcantarillado en aproximadamente 5 pp y 8 pp respectivamente. Sin embargo, si se mira el sub pilar de "Servicios públicos", Santander ocupa el puesto 10 con un puntaje de 7,18 de 10. Este resultado refleja buenas coberturas relativas en materia de acueducto, lo cual sugiere un avance con respecto a 2016, y en energía eléctrica. Por otro lado, el costo de la energía no mantiene los estándares de las otras variables, ocupando el puesto 16, y haciendo evidentes ineficiencias en la producción y/o transmisión de la energía en el departamento.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario que la inversión se enfoque hacia el mejoramiento de infraestructura clave para la productividad, innovación y competitividad del Santander. Sin embargo, esta debe ser de forma integral y sostenible, acompañada de inversión social que permita una mayor cobertura y mejor prestación de servicios públicos. De esta forma, no solo tendría un impacto sobre la productividad, sino sobre la calidad de vida de sus habitantes, cerrando brechas en materia de servicios públicos, oportunidades, empleabilidad, capital humano y competitividad.



4.1.2 Medio ambiente

El análisis de minería de texto arroja que el sector de medio ambiente resulta central para el departamento, apareciendo en el top 25 de palabras juntas más recurrentes dentro del último plan de desarrollo departamental con palabras como “cambio climático”, “agua potable” y “medio ambiente”.

Según el último plan de desarrollo departamental, Santander, por medio de una metodología de construcción participativa, pudo priorizar los problemas ambientales con el objetivo de formular políticas públicas más efectivas. De esta forma, se llegó a que los principales problemas ambientales de Santander son i) la disminución de la biodiversidad; ii) la contaminación y agotamiento del recurso hídrico y iii) la baja institucionalidad ambiental.

En este orden de ideas, se hará un diagnóstico de la situación del departamento a la luz de 3 fuentes de información que nos permitirán hacer un análisis integral de la sostenibilidad ambiental del Santander: i) Índice Departamental de Competitividad (IDC) del 2018, principalmente el sexto pilar “Sostenibilidad ambiental”; ii) Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC) del 2018, principalmente el sub pilar “Sostenibilidad ecológica” y iii) la información ambiental disponible en la plataforma Terridata del DNP.

En primer lugar, al observar el IDC de Santander se identifica que de los 10 pilares analizados en el índice, el de “Sostenibilidad Ambiental” es el que ha obtenido un mejor resultado. De hecho, relativo al resto del país, Santander es el departamento con mejor desempeño en materia ambiental. Si desagregamos el pilar en sus tres sub pilares,

se encuentra que las fortalezas del departamento se centran en la “Gestión ambiental” y en la “Gestión del riesgo”, ocupando el segundo y tercer puesto respectivamente. Sin embargo, hay oportunidades de mejora en cuanto a “Activos Naturales”, donde su rendimiento se encuentra rezagado con respecto al estándar del departamento, jalonado especialmente por altas tasas de deforestación. Lo anterior, se encuentra alineado con la priorización planteada en el plan de desarrollo, donde la falta de institucionalidad se encuentra ligada con la pérdida de la biodiversidad y la explotación indiscriminada de los activos naturales.

En segundo lugar, y complementario a la información del IDC, el IDIC para el departamento de Santander establece al sub pilar de “Sostenibilidad ecológica” como uno de los que presenta mejor rendimiento, posicionándose en el puesto 4 entre 31. Este resultado fue jalonado principalmente por una buena eficiencia en el uso de la energía, siendo el séptimo departamento más eficiente del país, y a una alta tasa de empresas certificadas ambientalmente, ocupando el tercer puesto.

Sin embargo, el IDIC también resalta que el desempeño ambiental de Santander se encuentra fuertemente rezagado, no solo relativo a los altos estándares ambientales del departamento, sino con respecto al resto del país, ocupando el puesto 27. De hecho, comparado con el año 2017, dicha variable presentó la segunda peor variación del índice con una reducción de 9 pp, equivalente a caer 14 posiciones en el escalafón. Esta situación se origina por la inhabilidad del departamento en lograr mitigar efectivamente

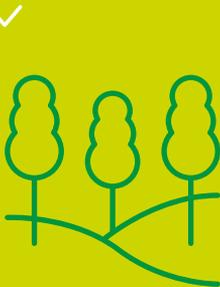
los efectos de la producción económica sobre el medio ambiente.

Por último, los datos del DNP confirman lo expuesto anteriormente. De las 10,57 mega toneladas de CO₂ equivalentes netas producidas por Santander en 2012, el 30% fue emitido por el sector forestal. Esta situación resulta preocupante, dado que una alta contaminación por parte del sector y unas altas tasas de deforestación conforman un ciclo que se refuerza mutuamente y que tiene impactos directos sobre la calidad del aire, la biodiversidad y la disponibilidad de activos naturales estratégicos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es determinante que el departamento empiece a diseñar e implementar una reglamentación clara de las principales actividades económicas que tienen impactos directos sobre el medio ambiente y recursos naturales estratégicos. Por otro lado, es necesario implementar un plan de choque para recuperar los ecosistemas afectados y proteger los aún disponibles con el objetivo de asegurar la sostenibilidad a largo plazo del departamento.

4.1.3 Industrias Culturales y Creativas (ICC)

Dada la coyuntura actual del sector, con un crecimiento internacional acelerado de la exportación de los bienes y servicios creativos, y como sector bandera del actual Gobierno Nacional, es ahora cuando el departamento de Santander tiene la oportunidad de impulsar su infraestructura y servicios culturales. Para ello, Findeter, como socio del Gobierno Nacional, liderará el impulso de las ICC en las regiones de Colombia, mediante un sistema de asistencia



De las 10,57 mega toneladas de CO₂ equivalentes netas producidas por Santander en 2012, el 30% fue emitido por el sector forestal.

técnica, financiación y ejecución de proyectos innovadores. Así, Santander podría acceder a las siguientes líneas estratégicas que le permitirían fortalecer la competitividad de las industrias culturales y creativas:

1. Diseño e implementación de ecosistemas culturales y creativos para estimular la innovación y el fortalecimiento institucional en las ICC.
2. Instrumentos financieros innovadores que apoyen el desarrollo de las ICC..
3. Construcción y adecuación de infraestructuras creativas y culturales de la región.

En este orden de ideas, si analizamos la situación del sector cultural en Santander, se estima que para el próximo cuatrienio el departamento hará inversiones cercanas al



1% de la inversión total, es decir, sería el treceavo sector con mayor inversión, equivalente a COP \$2.730 por habitante cada año. Sin embargo, aunque reducida en términos relativos y absolutos, Santander se encuentra dentro de los 10 mejores departamentos en la producción de bienes y servicios creativos. Lo anterior, puede ser resultado de efectos complementarios por parte de externalidades positivas derivadas de inversiones robustas en capital humano y sofisticación del mercado y los negocios.

En este orden de ideas, se hizo uso del Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC) de 2018, especialmente el pilar de “Producción Creativa”, para cuantificar el nivel de desarrollo relativo de la economía digital, bienes intangibles y desarrollo creativo en el departamento. Este pilar actuaría como una “proxy” para evaluar la situación del sector de ICC y así identificar las fortalezas y debilidades de Santander en esta materia.

Por lo tanto, se identifica que la mayor fortaleza del departamento se encuentra en las variables concernientes con la creatividad en línea, es decir, en temas de innovación y creación desarrolladas en o con ayuda del sector de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En este aspecto, Santander ocupa el puesto número 2 entre 31 departamentos, jalonado principalmente por grandes resultados en producción de patentes y emprendimiento, solo superado por Cundinamarca.

Adicionalmente, se observa que el departamento también tiene un rendimiento sobresaliente en materia de bienes y servicios productivos, ocupando el puesto 7. Resaltan especialmente su capacidad de

producir y exportar bienes creativos (e.g. artesanías, productos audiovisuales, diseño, artes escénicas, entre otros), su producción de entretenimiento y medios de comunicación y su solicitud de registro de diseños industriales.

Sin embargo, a pesar de que el pilar de “Producción creativa” presentó una de las variaciones positivas interanuales más grandes con 7,4 pp, Santander cayó un puesto con respecto a 2017, pasando del cuarto al quinto. El anterior escenario resalta la necesidad de impulsar aún más el crecimiento del sector, especialmente en sectores con un rezago claro como en la prestación de servicios culturales, donde ocupa el puesto número 12 y en el producto generado por actividades de imprenta y editoriales, donde ocupa el puesto 14, y se posiciona como una de las variables con peor rendimiento del departamento.

Teniendo en cuenta lo anterior, las facilidades de crédito y asistencia técnica que está ofreciendo el Gobierno Nacional son oportunidades importantes para que el departamento siga consolidando su posición como principal productor de bienes y servicios culturales. Adicionalmente, el crecimiento de dicho sector en el departamento podría producir externalidades derivadas de la comercialización e innovación en el sector (“efecto derrame”).

5 Proyectos que potencializan el desarrollo

En esta sección se presentan los proyectos priorizados según el sector al que corres-

ponden. Estos proyectos se seleccionaron teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades identificadas para el territorio.

Los valores presentados corresponden a costos estimados y pueden variar según el alcance que el municipio quiera darle a cada proyecto.

Las iniciativas marcadas con dos asteriscos (**) pueden ser financiadas con recursos de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), adelantados por la Agencia de Renovación del Territorio (ART) y Findeter puede brindarle a Santander la asesoría para acceder a ellos.

5.1 Proyectos de desarrollo económico

5.1.1 Distrito digital de Bucaramanga

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños
- **Descripción:** el proyecto tiene como objetivo generar un nodo urbano en torno a la economía digital, integrando aspectos como emprendimiento, educación y creatividad. Es un espacio orientado a la atracción de talento y a la generación de condiciones que favorezcan su interacción. El desarrollo de este espacio deberá incluir cuatro capas de valor: 1) Infraestructura física urbana, 2) Infraestructura digital de banda ancha, 3) Disponibilidad de datos abiertos y 4) Ecosistema de aplicaciones (generado por el talento local).
- **Plazo:** mediano plazo (2020-2024).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$2.000 millones.
- **Impactos y/o beneficios:**
 - Promover el crecimiento de nuevos

sectores de la economía, apoyando especialmente los nuevos emprendimientos.

- Mejorar las condiciones laborales de los empleos asociados a la economía digital.
- Posicionar al departamento de Santander como un polo de desarrollo en cuanto a la economía digital.

5.1.2 Corredor tecnoindustrial del norte

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** el proyecto busca aprovechar la localización y conectividad de la ciudad del Área Metropolitana de Bucaramanga y su fortaleza industrial para el desarrollo de actividades manufactureras y logísticas que demandan espacios para su desarrollo. Es así como, el objetivo del proyecto es desarrollar nuevos espacios logísticos e industriales para acoger inversiones productivas sobre la vía Palenque, entre el núcleo de Girón y el Colegio Café Madrid, situado al norte de Bucaramanga, con una longitud de alrededor de 10 km.
- **Plazo:** mediano plazo (2020-2024).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$3.000 millones.
- **Impactos y/o beneficios:**
 - Generar un espacio para el desarrollo de actividades industriales, logísticas y tecnológicas que impulsen la competitividad de la región.
 - Generar espacios para la articulación del Área Metropolitana de Bucaramanga.
 - Propiciar procesos de formación y capacitación de mano de obra calificada, así como la generación de empleos.



5.1.3 Corredor tecnoindustrial sur

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** generar a lo largo de 15 km en la carretera Girón- Zapatoaca entre el núcleo de Girón y la carretera a Piedecuesta un corredor de desarrollo orientado a la acogida de nuevas actividades económicas en convivencia con desarrollos urbanos residenciales, así como con actividades industriales y logísticas. Se plantea así el desarrollo a lo largo de un eje lineal, óptimo desde la perspectiva del transporte y la movilidad sostenible, articulado a nodos residenciales que permita controlar los procesos de crecimiento urbano.
- **Plazo:** mediano plazo (2020-2024).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$2.000 millones.
- **Impactos y/o beneficios:**
 - Desarrollo integral de nuevos espacios residenciales y servicios complementarios.
 - Contar con un espacio para el desarrollo de actividades logísticas e industriales que resulten como apoyo fundamental a la competitividad.
 - Brindar a la ciudad un espacio metropolitano en el que confluyan herramientas urbanas, paisajísticas y ambientales.

5.1.4 Megaparque Guatiguará

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** esta iniciativa busca reforzar la integración de los municipios que conforman el área metropolitana de Bucaramanga, a través de un nuevo desarrollo periurbano combinando usos en un nuevo modelo urbano sostenible, enfocado a la salud, la vida saludable y la calidad de vida, para aumentar su atractivo como espacio de ocio para residentes y turistas.

Para esto, se tiene previsto adelantar las siguientes acciones: recuperación ecológica del territorio, acondicionamiento y desarrollo de núcleos rurales y veredas y la implementación de sistemas de movilidad sostenible. La intervención se plantea entre el interior del anillo circunvalar metropolitano y el sur de la calle 197 en una superficie de 8.700 hectáreas.

- **Plazo:** mediano plazo (2020-2024).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$3.500 millones.
- **Impactos y/o beneficios:**
 - Recuperación ecológica de ámbitos de gran valor ambiental.
 - Impulso al clúster del turismo, combinado con las actividades relacionadas con la salud y la calidad de vida en torno a un espacio integrador y diferenciado.
 - Revalorización y regeneración de núcleos rurales.

5.1.5 Barrancabermeja Plus

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** iniciativa para el desarrollo socioeconómico y el impulso a las actividades productivas en este territorio, a partir de la integración del sistema de puertos fluviales con la red de carreteras y ferrocarriles configurando nodos fluviales portuarios con una dotación de servicios que permita operar eficientemente sistemas intermodales, propiciando así que Barrancabermeja sea visto como un centro nodal en la red de conexiones de la costa caribe con el interior. Se prevé que este proyecto se desarrolle en la parte norte de la ciudad, integrando el gran puerto fluvial con los

principales ejes de carretera norte-sur y este-oeste, así como el trazado del ferrocarril. Este es el punto de máxima intermodalidad de la ciudad, además por su topografía llana cuenta con amplias posibilidades de crecimiento.

- **Plazo:** mediano plazo (2020-2024).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$2.200 millones.
- **Impactos y/o beneficios:**
 - Posicionar a Barrancabermeja como un punto fundamental de conectividad en el eje sobre el río Magdalena.
 - Direccional un cambio de actividad económica, pasando de la industria extractiva a las actividades relacionadas con la logística y el transporte.

5.2 Proyectos de medio ambiente

5.2.1 Ecociudad del agua y la energía

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** formulación e implementación de un plan parcial que complementa las disposiciones del ordenamiento territorial con respecto a la generación de un área o distrito y conlleve a Barrancabermeja a posicionarse hacia el futuro como una ciudad de referencia en las actividades relacionadas a la gestión del agua y de la energía, ampliando el alcance desde las energías tradicionales a las renovables en una superficie prevista de 750 hectáreas.
- **Plazo:** mediano plazo (2020-2024).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$4.500 millones.
- **Impactos y/o beneficios:**

- Contar con un espacio en el que se integren políticas ambientales y energéticas a las actividades industriales de la ciudad.
- Posicionar a Barrancabermeja como un nodo de desarrollo gracias a la gestión del agua y la energía.

5.2.2 Piloto para la restauración del bosque húmedo tropical

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** reforestación de 50 hectáreas de bosque húmedo tropical en el municipio de Cimitarra, en la modalidad de generación de bosque protector productor, que se desarrollará en las siguientes etapas: i) reconocimiento del área e identificación de las especies; ii) siembra y suministro de plántulas nativas que incluye mano de obra; iii) delimitación y ploteo del área; y iv) brindar asistencia técnica haciendo seguimiento a las especies y capacitando a la comunidad en prácticas de reforestación y aprovechamiento sostenible del bosque.
- **Plazo:** mediano plazo (2020-2024).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$636 millones.
- **Impactos y/o impactos:**
 - Conservar, recuperar y proteger zonas de interés ambiental en el municipio
 - Proteger la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos
 - Controlar los vertimientos provenientes de fuentes contaminantes
 - Regular el clima y disminuir la capacidad de captación de dióxido de carbono, importante en el proceso de adaptación al cambio climático.



5.3 Proyectos Industrias Culturales y Creativas (ICC)

5.3.1 Parque lineal quebrada La Iglesia

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** la intervención se plantea en 7,5 km de longitud sobre la quebrada La Iglesia, sobre este corredor ambiental se prevé configurar un eje de articulación para mejorar la conexión entre los municipios de Bucaramanga-Floridablanca-Girón, mediante acciones de renovación urbana, para consolidar el Parque Lineal Quebrada La Iglesia.
- **Plazo:** mediano plazo (2020-2024).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$2.500 millones.

● **Impactos y/o beneficios:**

- Contar con espacios que permitan la generación del tejido social y el desarrollo de actividades relacionadas con las industrias creativas y culturales.
- Fomentar el desarrollo económico de la ciudad y los municipios del Área Metropolitana, a partir de actividades comerciales y terciarias que dinamicen la economía.
- Favorecer la accesibilidad y mejorar la movilidad, por medio de la integración de sistemas inteligentes de transporte.

5.3.2 Ecobulevar del ferrocarril

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** el proyecto tiene como objetivo liberar el actual corredor ferroviario compuesto por 5,5 km de vía y una superficie alrededor de 100 hectáreas, para convertirlo en un eje urbano. Lo anterior, para crear una conexión entre este espacio y otros ejes urbanos de la ciudad, a través de elementos de infraestructura dura y blanda con el objetivo de brindar a la ciudad un gran eje lineal que recorre el centro de la ciudad y actúa como pulmón verde y espacio de ocio.
- **Plazo:** mediano plazo (2020-2024).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$1.200 millones.
- **Impactos y/o beneficios:**
 - Contar con un nuevo eje urbano que integre el centro de la ciudad con los nuevos desarrollos propuestos al norte del área urbana.
 - Contar con espacios que permitan la generación del tejido social y el desa-

rollo de actividades relacionadas con las industrias creativas y culturales.

6 Finanzas públicas del territorio

En las últimas décadas, la descentralización ha brindado una mayor autonomía y nuevos retos a las administraciones territoriales, obligándolas a ser más eficientes en el uso de los recursos. Estas tienen el reto de concentrar su gestión en sanear sus finanzas y obtener nuevas fuentes de recursos para apalancar la estructuración y ejecución de iniciativas incorporadas en sus planes de desarrollo. Aunque cuentan con el apoyo constante del gobierno central, sus ingresos siguen siendo insuficientes para alcanzar niveles óptimos de competitividad y de sostenibilidad multidimensional.

Es así como, las entidades territoriales cuentan con alternativas adicionales para financiar sus inversiones, que dependen de su propia gestión y de los acuerdos que logren materializar con otros actores pertenecientes al sector público, al sector privado, organismos de cooperación internacional, los gremios, entidades crediticias y bancas de desarrollo como Findeter, entre otros.

Con el ánimo de contribuir a una planificación financiera sólida de parte de las entidades territoriales, se presentan en este documento las principales fuentes de financiamiento del desarrollo territorial, que corresponden a la oferta actual disponible. Sin embargo, no se tienen en cuenta los detalles específi-

cos sobre acceso a estas fuentes, requerimientos, condiciones, plazos y áreas financiables, ya que cada una tiene características específicas.

Así pues, se realizó una revisión de la situación del departamento y a continuación se describe cómo han sido las fuentes de recursos para Santander en los últimos cuatro años. Adicionalmente, se efectuó una proyección de las inversiones para el periodo 2020-2023, con el objetivo de identificar oportunidades de financiamiento futuras para el territorio.

6.1 Fuentes de financiación

La Tabla 1 muestra las principales fuentes de financiamiento para el periodo 2016-2018, así como las proyectadas para 2019. Para este periodo, el departamento de Santander contó con un presupuesto de COP \$3 billones, mayormente (53%) proveniente del Sistema General de Participaciones (SGP) e Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD).

Otra fuente de recursos para los proyectos estratégicos del departamento es el Sistema General de Regalías (SGR). Este es un sistema de coordinación entre las entidades territoriales y el Gobierno Nacional para determinar la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución y uso eficiente de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables.

Findeter puede asesorar al departamento en la forma de acceder a estos recursos, así como en sus fines y limitaciones legales. La gráfica 3 muestra el plan de recursos del SGR para Santander para el periodo 2020-2023.

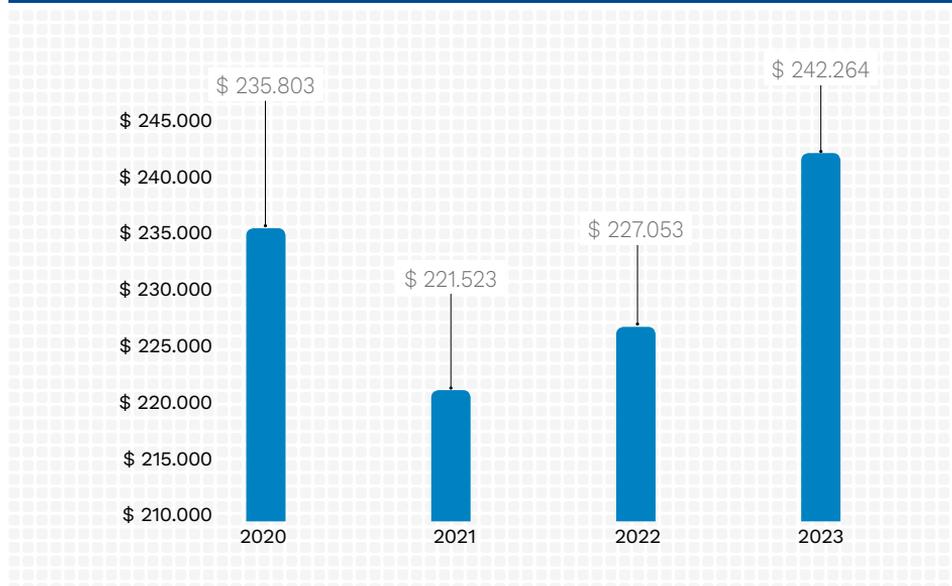


TABLA 1. FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER
Cifras en millones de pesos

Fuentes de Financiación	2016-2019 Pr	Porcentaje
SGP	\$ 2.030.672	61,00%
Otros recursos de capital	\$ 363.151	10,90%
Cofinanciación nacional	\$ 258.555	7,80%
Ingresos corrientes destinación específica	\$ 249.001	7,50%
Rentas cedidas imptoconsumo	\$ 192.702	5,80%
Ingresos Corrientes de Libre Destinación	\$ 185.462	5,60%
Otros	\$ 46.042	1,40%
Coljuegos	\$ 1.690	0,10%
Cofinanciación municipal	\$ 180	0,00%
Total inversiones	\$ 3.327.455	100%

FUENTE: elaboración propia con base en datos del Departamento Nacional de Planeación, 2017.

GRÁFICA 3. SISTEMA GENERAL DE REGALÍAS - PLAN DE RECURSOS 2020-2023
Cifras en millones de pesos



FUENTE: elaboración propia con base en datos del Departamento Nacional de Planeación, 2019.

6.2 Inversiones por sector

La Tabla 2 presenta las inversiones proyectadas para el período 2020-2023 desagregadas por sector económico. Estas fueron proyectadas con base a las cifras estimadas por el Banco Mundial para el crecimiento del PIB en estas vigencias. Se espera que

para esta vigencia, Santander ejecute inversiones por COP \$3,7 billones. Por otro lado, se puede prever que la distribución sectorial de la inversión no varíe demasiado, especialmente si se tienen en cuenta las prioridades expuestas en las bases del Plan Nacional de Desarrollo.

TABLA 2. PROYECCIÓN DE INVERSIONES POR SECTOR
Cifras en millones de pesos

Sector	2020-2023	Porcentaje
Educación	\$ 2.469.724	66%
Salud	\$ 490.126	13%
Fortalecimiento institucional	\$ 138.042	4%
Agua potable y saneamiento básico	\$ 120.948	3%
Transporte	\$ 120.523	3%
Atención a grupos vulnerables–promoción social	\$ 109.037	3%
Equipamiento	\$ 57.156	2%
Justicia y seguridad	\$ 48.854	1%
Prevención y atención de desastres	\$ 46.227	1%
Ambiental	\$ 39.603	1%
Servicios públicos diferentes a acueducto alcantarillado y aseo	\$ 36.808	1%
Deporte y recreación	\$ 23.335	1%
Cultura	\$ 22.933	1%
Promoción del desarrollo	\$ 10.100	0,30%
Agropecuario	\$ 3.698	0,10%
Vivienda	\$ 1.972	0,10%
Desarrollo comunitario	\$ 825	0,00%
Total inversiones	\$ 3.739.911	100%

FUENTE: Sistema Consolidador Hacienda e Información Pública – Min Hacienda. Se proyecta para el año 2019 y se presentan cifras consolidadas para el periodo 2016 a 2019 (py). Banco Mundial, cifras sobre crecimiento proyectado del PIB Colombia.



Se espera que para el período 2020 - 2023, Santander ejecute inversiones por COP

\$3,7

billones.

7 Propuesta: plan de inversión en proyectos que dinamizan el desarrollo

En la Tabla 3 se presenta una guía de inversión propuesta por Findeter para la implementación de algunos de los proyectos contenidos en la "Ruta del Desarrollo Sostenible". Para realizar este plan se considera la inversión proyectada por sector para el periodo 2020-2023 y los sectores a los que se le asigna cada proyecto propuesto.

TABLA 3. PLAN DE INVERSIONES P

Proyecto	Sector	Inversiones proyectadas por sector (2020-2023)	Total Inversión por proyecto
Distrito digital de Bucaramanga	Equipamiento	\$ 57.156	\$ 2.000
Corredor Tecnoindustrial del Norte			\$ 3.000
Corredor Tecnoindustrial del Sur			\$ 2.000
Megaparque Guatiguará			\$ 3.500
Barrancabermeja Plus	Transporte	\$ 120.523	\$ 2.200
Ecociudad del agua y la energía	Ambiental	\$ 39.603	\$ 4.500
Restauración del bosque húmedo tropical			\$ 636
Parque Lineal Quebrada La Iglesia	Cultura	\$ 22.933	\$ 2.500
Ecobulevar del ferrocarril			\$ 1.200
Total inversión			\$ 21.536

FUENTE: elaboración propia con datos del Sistema Consolidador de Hacienda e Información Pública (n. d.).


PROYECTOS QUE POTENCIALIZAN EL DESARROLLO 2020 – 2023

	(%) Inversión proyecto / Inversión proyectada por sector	Cifras en millones COP			
		2020	2021	2022	2023
		Inversión proyecto	Inversión proyecto	Inversión proyecto	Inversión proyecto
	3,5%	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
	5,2%	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
	3,5%	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
	6,1%	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875
	1,8%	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550
	11%	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125
	2%	\$ 159	\$ 159	\$ 159	\$ 159
	11%	\$ 625	\$ 625	\$ 625	\$ 625
	5%	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
		\$ 5.384	\$ 5.384	\$ 5.384	\$ 5.384

8

Findeter y Santander en la Ruta del Desarrollo Sostenible

A través de la “Ruta del Desarrollo Sostenible”, Findeter busca consolidarse como el socio estratégico de Santander, brindándole el apoyo para que implemente proyectos sostenibles y efectivos, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

¡Findeter acompañará a Santander en su ruta hacia el desarrollo sostenible y a mejorar la calidad de vida de todos los santandereanos!

Referencias

Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario. (2018). Índice departamental de competitividad. Recuperado de <https://idc.compitem.com.co/>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (n.d.). Sistema Estadístico

Nacional. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen>.

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Índice Departamental de Innovación para Colombia. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/IndiceDepartamentalInnovacionColombia2018.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (n.d.) Terridata. Recuperado de <https://terridata.dnp.gov.co/#/>.

Gobernación de Santander. (2015). Plan de desarrollo departamental 2016 – 2019: “Santander nos une”. Bogotá Recuperado de <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/category/687-plan-de-desarrollo-departamentaln>

Instituto Nacional de Vías. (2018) Recuperado de <https://www.invias.gov.co/index.php/red-vial-nacional>.

Ministerio de Hacienda. (n.d.). Sistema Consolidador Hacienda e Información Pública. Recuperado de https://www.chip.gov.co/schip_rt/index.jsf.



Pacto 2020:

**Haciendo realidad
las propuestas de
los Gobernadores**



FND Federación Nacional de
Departamentos

25
Años



Consejo Directivo

Carlos Andrés Amaya Rodríguez
Presidente
Eduardo Ignacio Verano de la Rosa
Vicepresidente
Dilían Francisca Toro Torres
Guido Echeverri Piedrahita
Martha Rocío Ruiz
Nebio de Jesús Echeverry Cadavid
Javier Eliecer Zapata Parrado

Equipo Directivo

Carlos Camargo Assís
Director Ejecutivo
Julián David López Tenorio
Subdirector de Fortalecimiento Territorial
Edna Patricia Rangel
Subdirectora de Acuerdos y Convenios
Vanessa Varón Garrido
Subdirectora de Gobierno y Regiones
Lida Patricia Figueroa Fonseca
Secretaria General
Marcelo Mejía Giraldo
Subdirector Administrativo y Financiero
Juber Ariza
Subdirector de Gestión Humana

EQUIPO TÉCNICO

Coordinación técnica

Julián David López Tenorio
Subdirector de Fortalecimiento Territorial
Miller Choles Povea
Coordinador Sectorial
Jessica Paola Vargas Castro
Coordinadora de Finanzas y Descentralización
Josef Heilbron López
Coordinador de Proyectos de Inversión

Asesores

Carlos Humberto Arango Bautista
Consultor Salud
Rogelio Zuleta Galindo
Consultor Educación
Adriana González Gómez
Consultora Niñez
Ferne Arboleda
Consultor Medio ambiente y bosques
Everardo Murillo
Consultor Gestión del riesgo
Andrés Restrepo
Consultor Agua potable y saneamiento básico
Lina María Ramírez
Asesora coordinación de proyectos de inversión

Una Tinta Medios SAS.

Diseño y diagramación

Panamericana Formas e Impresos S.A.

Impresión

Bogotá, noviembre de 2019



Contenido

Prólogo	33
Portafolio de productos	34
Recomendaciones de la FND	35
1 Salud	36
2 Educación	38
3 Niñez	39
4 Medio ambiente	41
5 Finanzas y descentralización	43
6 Regalías	45



Prólogo

Estimado Gobernador Mauricio Aguilar Hurtado,

Desde la Federación Nacional de Departamentos (FND) le hacemos extensas nuestras felicitaciones por haber logrado este importante paso para cimentar las bases del desarrollo de su departamento. Le damos la bienvenida a esta, su casa, en donde contará con todo nuestro respaldo para cumplir con las metas fijadas en su programa de gobierno **“Siempre Santander”**.

Colombia entra en una nueva década con enormes retos para lograr que su economía crezca de forma sostenida, disminuir las desigualdades sociales y proteger el medio ambiente. Superar estos retos requiere de la participación de todos los actores públicos, privados y sociales. Por esa razón, la FND centra la totalidad de sus esfuerzos en la articulación de tales sectores, con el principal objetivo de trabajar por las regiones y profundizar la descentralización y la autonomía territorial.

Las propuestas consignadas en su Programa de Gobierno hacen parte de la importante hoja de ruta que están trazando los 32 gobernadores de Colombia para responder a los desafíos que afrontará el país en los años venideros. Por este motivo, queremos aprovechar este espacio para proponerle un pacto que contribuya a fortalecer y armonizar rutas que permitirán materializar las ambiciosas apuestas que refrendaron los ciudadanos de su departamento. Para ello, cuentan con toda la voluntad y el acompañamiento de nuestro equipo de trabajo.

Atentamente,

Carlos Camargo Assís

Director ejecutivo

Federación Nacional de Departamentos

La Federación Nacional de Departamentos (FND)

Somos la entidad que integra y articula a los departamentos con el Estado, el sector privado y los organismos internacionales e impulsa el desarrollo de las regiones y la descentralización y autonomía territorial.



Asistencia técnica territorial

- Apoyo en la estructuración y ejecución de proyectos de inversión pública.
- Gestión con las entidades del Gobierno nacional para implementar políticas públicas sectoriales.
- Asesoría para el fortalecimiento de las finanzas públicas y de la descentralización.



Acompañamiento y articulación

- Acompañamiento permanente a las gobernaciones para apoyarlas en su gestión.
- Coordinación y enlace con las diferentes ramas del poder público para defender los intereses de los departamentos.



Fortalecimiento de las capacidades institucionales

- Empeñamiento de acciones enfocadas a la lucha contra el contrabando en el marco del convenio Phillip Morris.
- Administración del Fondo Cuenta para el oportuno recaudo, administración y giro a cada uno de los departamentos por concepto del impuesto al consumo de licores, cervezas y cigarrillos importados.

Recomendaciones de la FND

FND: 25 años acompañando a los gobernadores de Colombia

Con más de 25 años de trayectoria promoviendo la interlocución entre los niveles departamental y nacional, y construyendo agendas sectoriales e interinstitucionales la FND es la entidad idónea para promover el buen gobierno y fortalecer las capacidades técnicas e institucionales en los departamentos.

Esta experiencia está al servicio de su administración y por tal motivo hemos consolidado la siguiente serie de recomendaciones en sectores fundamentales para el desarrollo exitoso de su Programa de Gobierno:



1. Salud



2. Educación



3. Niñez



4. Medio ambiente



5. Finanzas y descentralización



6. Regalías

Esperamos que todas las recomendaciones sean de vital importancia para materializar las propuestas de su programa de gobierno y construir un Plan de Departamental de Desarrollo que garantice una mejor calidad de vida para los ciudadanos de su territorio.

1 Salud

Propuestas de su Programa de Gobierno

Las recomendaciones realizadas parten de la agenda estratégica que el sector de salud de la FND lidera en conjunto con las instituciones de los niveles nacional y territorial. De igual forma, los lineamientos expuestos a continuación surgen de la revisión y análisis de su Programa de Gobierno, prestando especial atención a los siguientes componentes:

- Eje estratégico: 4 Siempre movilidad social.
- Componente: 1.4. Salud.
- Programas: el plan propone cuatro programas: 1) modelo de red: red pública hospitalaria; 2) promoción de la salud; 3) educación; 4) modernización de la secretaria de salud; 5) gestión de la salud pública; (6) Telesalud, y 7) vigilancia y control, los que en conjunto plantean 40 acciones.

Recomendaciones de política pública de la FND

Aspectos para el fortalecimiento del Sistema Territorial de Salud

Rectoría y gobernanza

Desde la FND se recomienda, para incrementar las capacidades en rectoría y gobernanza del Sistema de Salud Territorial, trabajar en estos aspectos:

- La modernización y el desarrollo institucional de la **Secretaría Departamental de Salud de Santander** y de las Secretarías Municipales de Salud mediante sistemas integrados de gestión de la calidad (ISO, acreditación), sistemas de información de las TIC y gobierno digital; así mismo, a través del mejoramiento de las competencias del talento humano, calidad del empleo, fomento de la cultura de buen gobierno, transparencia y vocación por el servicio público.
- Es importante que la Secretaría de Salud lidere la acción institucional intra e intersectorial, pública y privada, para afectar los determinantes sociales de la salud (accidentalidad vial, vivienda, educación, recreación y deporte, etc.). Así mismo, se recomienda desplegar la estrategia de la Organización Mundial de la Salud (OMS) **“Salud en todas las políticas”**, para incluir en el Plan Departamental de Desarrollo (PDD) la obligación de que cada secretaría de despacho, con metas y presupuesto, e implementar acciones específicas que contribuyan a la salud. Igualmente, es necesario activar el CTSSS¹ y crear una mesa específica para la coordinación regular de políticas con las secretarías municipales del ramo.
- Por otro lado, se recomienda poner en marcha el “Plan de Acción e Implementación” del **Modelo de Atención Integral Territorial (MAITE)**,² que incluye la estrategia de Atención Primaria en Salud (APS) y la articulación entre EPS y muni-

1 Consejo Territorial de Seguridad Social en Salud.

2 Resolución MSPS 2626 de 2019, art. 9.1.



cipios (planes de beneficios individuales PBS y colectivos PIC).³

- También se precisa adoptar, mediante ordenanzas, **políticas públicas saludables departamentales** que regulen acciones institucionales específicas para las patologías que generan la mayor carga de enfermedad, discapacidad y muerte en Santander.⁴

Salud pública

En la implementación de acciones de salud pública en el departamento se recomienda lo siguiente:

- Desarrollar capacidades del departamento para ejercer inspección, vigilancia y control (IVC) sanitaria y salud pública. Para tal efecto se requiere de: 1) inversión en el fortalecimiento del laboratorio departamental de salud pública; 2) inversión en el desarrollo de herramientas modernas de gestión para IVC sanitaria-ambiental, incluidos la medición y el monitoreo del riesgo en salud; y 3) incremento de la eficacia en la ejecución anual de los PIC en el departamento y los municipios, buscando un impacto medible en los indicadores de salud de la población.

Sostenibilidad financiera

- En el 2020, el Departamento de Santander tendrá que terminar de ejecutar el **Acuerdo de Punto Final**, para dar

cierre a las deudas generadas hasta el 31 de diciembre de 2019. Además, es necesario modernizar la capacidad para **fiscalizar el recaudo de las rentas** destinadas a la salud.

Fortalecimiento del SSSST⁵

- Para lograr este objetivo se necesita, por una parte, mantener la afiliación plena de la población Sisbén 1 y 2 al Régimen Subsidiado de Salud, y por otra, aumentar el número de afiliados al Régimen Contributivo de Salud mediante acciones con alcaldes para controlar la evasión y la elusión de aportes de empleadores y trabajadores, en especial en la zona rural; y así mismo, fortalecer la cultura de la seguridad social. También se resalta la importancia de robustecer la capacidad para defender a los afiliados y a los pacientes, y vigilar y controlar las EPS e IPS.

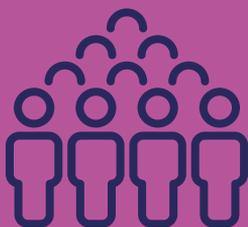
Prestación de los servicios de salud

- Para fortalecer la red de hospitales públicos del departamento es necesario que se trabaje en la realización de ajustes institucionales para consolidar la sostenibilidad financiera, buscar eficiencia en la gestión de recursos y mejorar la calidad de la atención. Esto último requiere de la formulación del plan de contingencia para hospitales con calificaciones de riesgo fiscal y financiero medio y alto y, sobre todo, reformar el actual "**Documento de Red**

3 PBS: Plan de Beneficios en Salud; PIC: Planes de Intervenciones Colectivas.

4 Controlar el cáncer y las enfermedades cardiovasculares y metabólicas; promover la actividad física y la alimentación saludable; fomentar la convivencia social y la salud mental; prevenir las adicciones a sustancias psicoactivas ilícitas y lícitas (alcohol, tabaco); impulsar programas de salud escolar y salud materno-infantil; garantizar la seguridad alimentaria y nutricional; mejorar la seguridad vial; divulgar los derechos sexuales y reproductivos y diseñar campañas de prevención de enfermedades transmisibles.

5 Sistema de Seguridad Social en Salud Territorial.



Trabajo conjunto con alcaldes para controlar la evasión y la elusión de aportes de empleadores y trabajadores.

Pública” que la administración departamental presentó al programa territorial de reorganización del Ministerio de Salud, para crear **Redes Regionales Integradas de Servicios de Salud (RRISS)**.⁶

- Por otro lado, la **inversión en infraestructura y la dotación hospitalaria** son una necesidad imperativa. Para lograr lo anterior se requiere robustecer la capacidad de gestionar recursos y ejecutar las obras dentro del periodo de gobierno, utilizando regalías y otros modelos de inversión posibles como las **Asociaciones Público-Privadas (APP)**.

Calidad de la atención y las TIC

Es importante avanzar en la gestión, inversión y generación de incentivos para que:

- La totalidad de los prestadores públicos y privados cumpla con el ciento por ciento de los requisitos de habilitación.
- Se incremente el número de IPS acreditadas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC).
- Se faciliten prestadores con programas de seguridad del paciente, gestión de eventos adversos y humanización.
- Se invierta y consolide una infraestructura informática para el desarrollo de la interoperabilidad de datos e historias clínicas, telemedicina, nuevos dispositivos de diagnóstico y monitoreo *in situ*, para mejorar la experiencia de la atención.

2

Educación



Propuestas de su Programa de Gobierno

Las recomendaciones surgen del análisis de su Programa de Gobierno y de tener en cuenta las líneas estratégicas del sector educación de la FND. De estas propuestas se destacan las siguientes:

- Acceso: educación virtual.
- Cobertura: plan de alimentación escolar.
- Calidad: infraestructura educativa y TIC.
- Permanencia: media técnica con IES del departamento.

6 La Ley 1966 de 2019 posibilita la integración regional entre hospitales.



Recomendaciones de política pública de la FND

Calidad: infraestructura educativa y TIC

- La FND advierte que estas iniciativas están en la línea con las observaciones hechas por los entes de control, sin embargo, **se recomienda observar las conclusiones de Alto Nivel para la Reforma del Sistema General de Participaciones (SGP)**, en las que se han identificado obstáculos importantes en las metas de la jornada única, resaltando lo siguiente: infraestructura educativa, flexibilidad curricular, alimentación escolar, pertinencia, cierre de brechas y mecanismos de evaluación. **La FND recomienda tener en cuenta la modificación del Fondo de Financiamiento a la Infraestructura Educativa (FFIE)**, artículo 184 del PND 2018-2022, que institucionaliza un modelo de gestión de recursos con la participación del Gobierno nacional y de las ETC.

Cobertura: Programa de alimentación escolar

- Ante los problemas de ejecución que los entes de control han identificado en la implementación del Programa de Alimentación Escolar (PAE) y las metas que el Gobierno nacional tiene previstas en esta materia, **la FND recomienda tener en cuenta la creación de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar, prevista en el artículo 189 del PND 2018-2022**. La creación de esta Unidad plantea nuevos retos para la política pública y promueve mecanismos de financiación, seguimien-

to y control que guardan relación con los lineamientos técnico-administrativos de alimentación escolar que ha definido el Ministerio de Educación Nacional (**MEN**), **en la Resolución 29452 del 2017 y en la Resolución 018858 del 2018**.

Acceso: educación virtual

- La FND recomienda que el nuevo modelo pedagógico impulsado por la Gobernación de Santander, como entidad territorial certificada, **cuenta con el acompañamiento del MEN y de las facultades de educación de las universidades con presencia en el territorio**. Lo anterior, siguiendo los lineamientos establecidos en el Plan Decenal de Educación y el logro de los diferentes Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

3

Niñez



Propuestas de su Programa de Gobierno

El análisis que se presenta a continuación corresponde a la priorización realizada teniendo en cuenta las líneas estratégicas del sector niñez de la FND y está conforme con lo plasmado en su Programa de Gobierno:

Infancia y adolescencia

- Eje 1. Derecho a la identidad.
- Eje 2. Prevención del maltrato infantil.
- Eje 3. Prevención del consumo de sustancias psicoactivas.
- Eje 6. Prevención de la violencia intrafamiliar.
- Eje 7. Prevención y promoción de los derechos integrales de los niños y adolescentes.

- Eje 8. Programa de promotoras educativas, dirigido a la educación inicial en la primera infancia rural.

Siempre juventud

- Eje 1. Promoción de la ley del primer empleo.
- Eje 4. Proyecto de vida.
- Eje 5. Economía naranja.

Siempre con las madres comunitarias

Recomendaciones de política pública de la FND

Atención integral y oferta programática

- En la prevención y la promoción de los derechos integrales de niños y niñas se plantean apuestas para el fortalecimiento de la cobertura y la calidad educativa de la primera infancia con enfoque étnico en el área rural, lo cual está en línea con el PND 2018-2022, que especifica la necesidad de aumentar la cobertura en programas de educación inicial con estrategias de priorización en la población rural y dispersa, a través de convenios con criterios de focalización, bajo lo establecido en el Decreto 1336 de 2018.
- **Es importante contar con un diagnóstico actualizado de las infraestructuras en las cuales se presta la atención a la primera infancia**, con el fin de priorizar el mejoramiento o la adecuación en casos requeridos, por medio de alianzas

con el sector privado, la cooperación, el Sistema General de Regalías y la inversión de recursos propios.

- Se resalta el gran número de programas para el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes, en relación con ello **es importante armonizar la oferta institucional para la garantía de los derechos de la niñez, con la política de primera infancia, infancia y adolescencia 2018-2030, y la formulación de las Rutas Integrales de Atención (RIA)** que permitan su efectiva implementación en el marco del Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF).
- De igual forma, **es importante tener en cuenta la responsabilidad de los gobiernos territoriales frente a la implementación de la Política de Atención Integral a la Primera Infancia y la Ruta Integral de Atención (RIA)**, lo cual será requisito para la viabilidad posterior de proyectos de inversión sujetos de financiación o cofinanciación por parte de la nación.

Prevención de violencias y fortalecimiento familiar

- Es pertinente establecer las problemáticas prioritarias que se deberán atender en el plan de desarrollo, en este sentido, en el caso de Santander se resalta la pertinencia de los programas propuestos para la prevención de violencias contra niños, niñas y adolescentes, teniendo en cuenta que, según las estadísticas de salud y violencia 2018,⁷

7 Indicadores de infancia, adolescencia y juventud. Observatorio de violencia. Medicina Legal. En: <http://www.medicinalegal.gov.co/indicadores-procuraduria>

algunas de las problemáticas más sentidas están relacionadas con los indicadores de exámenes médico-legales por presunto delito sexual a menores de cinco años, muertes por accidentes de tránsito, otros accidentes o causas externas y tasa de homicidios en niños y niñas menores de cinco años.

- Frente a ello se sugiere, además de lo ya mencionado en el programa, **promover el acompañamiento familiar para la construcción de proyectos de vida, activar las RIA y articular esfuerzos con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)** para el fortalecimiento de las Defensorías de Familia, los equipos psicosociales y las herramientas administrativas para la atención en caso de vulneración de derechos.
- **Se deben implementar los mecanismos de focalización como el Sisbén IV y fortalecer el seguimiento a la Garantía de los derechos de la niñez** (Sistema niño a niño), además de la generación de veedurías en los términos establecidos por la Ley 850 de 2003, y de mecanismos de control social que participen en el seguimiento y vigilancia de la implementación de las políticas y en el uso transparente de los recursos.

Aspectos transversales de la niñez en el Plan Departamental de Desarrollo

- A partir del diagnóstico planteado en su Programa de Gobierno es necesario establecer metas claras que apunten a la reducción de las siguientes problemáticas: desnutrición, trabajo infantil, violencias contra la niñez y la adolescencia, reclu-

tamiento, utilización y violencia sexual, entre otras prioridades identificadas en el departamento.

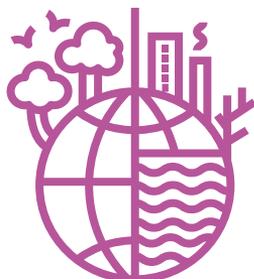
- En el marco de las políticas de primera infancia, infancia, adolescencia y juventud y lo establecido en el PND, es oportuno fortalecer la participación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en las decisiones públicas, con recursos económicos e incidencia política, y avanzar en el desarrollo de espacios para el diálogo de buenas prácticas y la gestión del conocimiento a nivel territorial.

4 Medio ambiente

Propuestas de su Programa de Gobierno

Desde las líneas estratégicas del sector ambiental de la FND se identificaron las siguientes propuestas en su Programa de Gobierno “Siempre Santander”, para priorizar su acompañamiento:

- Conservación de los verdaderos tesoros como son el agua, la fauna y la flora.
- Estructurar los planes de ahorro y uso eficiente del agua de los municipios, en coordinación con las autoridades ambientales, que permitan identificar la oferta y la demanda del bien público.
- Promover herramientas de monitoreo y gestión de la calidad del agua en todos los municipios del departamento.
- Articular y actualizar los planes de prevención y gestión del riesgo, así como los de alertas tempranas.
- Reducir los riesgos de desastres, fortalecer la resiliencia de las instituciones y las



La Ley 1931 de 2018 obliga a incorporar el cambio climático en los instrumentos de planificación departamental.

personas para disminuir el impacto de los desastres y asegurar el logro de los objetivos de desarrollo PNUD, en cuanto a la Gestión del riesgo de desastres.

Recomendaciones de política pública de la FND

Componente forestal

- Para la construcción de su Plan Departamental de Desarrollo (PDD), la FND considera importante articularse con **los instrumentos de Gobernanza Forestal** que se materializan en el desarrollo del concepto “Consolidación de la Gobernanza Forestal en Colombia (PCGFC)”.
- Así mismo, la gobernación debe **liderar y participar** en el fortalecimiento de la cadena forestal, en razón a su relevancia para el desarrollo socioeconómico territorial y regional.

Gestión de riesgo de desastres y cambio climático

- Para una mejor gestión de estos componentes es conveniente que el PDD esté

acorde con instrumentos de planificación **como el Plan Departamental de Gestión del Riesgo y el Plan Integral de Cambio Climático** y además que se fomente una adecuada articulación y complementariedad entre el **Sistema Nacional de Cambio Climático y el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres**.

- Fortalecer la financiación de la gestión del riesgo requerirá de la **vinculación a estrategias de protección financiera** a escalas territorial y sectorial, que liderará el Ministerio de Hacienda. Su objetivo es apoyar las acciones para reducir la vulnerabilidad fiscal ante desastres de gran magnitud y de origen natural o antrópico no intencional.
- La FND destaca las **disposiciones de la Ley 1931 de 2018** que obligan a incorporar los componentes de cambio climático en los instrumentos de planificación departamental y en aquellos que sean elaborados, adoptados, revisados y actualizados, según corresponda, a partir del primero de enero de 2020.



- De igual forma, se recomienda que su PDD refleje la consolidación de **proyectos regionales en gestión de riesgos de desastres y adaptación de cambio climático** para potenciar la planeación y el desarrollo por intermedio y con el liderazgo de las Regiones Administrativas y de Planificación.

Agua potable y saneamiento básico

- Es importante que en su PDD se consideren las principales modificaciones que se han presentado a los **Planes Departamentales de Agua (PDA)**, dentro las que se destacan las siguientes: asumir el liderazgo y apoyar el fortalecimiento de los **gestores del PDA** para que se incorpore al **Consortio FIA**, en el marco del otrosí modificatorio, y para que estos se reestructuren y cuenten con personal calificado e idóneo para el sector.
- Por último, su PDD debe incluir todos los aspectos relacionados con los **Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS)** y las necesidades regionales en materia de aseo urbano y rural.

5

Finanzas y descentralización



Propuestas de su Programa de Gobierno
Las recomendaciones enseguida provienen del estudio de su Programa de Gobierno, teniendo en cuenta las líneas estratégicas del sector de finanzas y descentralización de la FND:

Siempre competitividad

- Gestionar estrategias para aumentar la productividad en la eficiencia de los mercados, la sofisticación y la diversificación en conjunto con la innovación y el desarrollo empresarial, permitiendo a los santandereanos mejorar sus condiciones de empleabilidad y emprendimiento.
- Promover el desarrollo de emprendimientos en las diversas áreas de desarrollo que permanezcan en el tiempo, basados en su sostenibilidad económica y financiera.
- Diversificar la vocación exportadora de Santander, enfocando productos y servicios competitivos en el mercado internacional.
- Implementar mecanismos de planificación y gestión del suelo que soporten la transformación urbana y rural hacia el crecimiento equilibrado de las zonas productivas, redes viales, sistemas de servicios y sectores estratégicos del departamento.

Siempre agricultura

- Fortalecer la generación de valor de las cadenas productivas de los sectores estratégicos de Santander, en función de los mercados internacionales.

Recomendaciones de política pública de la FND

Competitividad territorial

- Las apuestas realizadas en materia de competitividad e innovación y el fortalecimiento de la Comisión Regional de Competitividad resultan acertados para sus objetivos. **Se debe tener en**

cuenta que el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación fue modificado por el Decreto 1651 de 2019.

Esta Comisión cuenta con el respaldo de la Vicepresidencia de la República y se convierte en un escenario fundamental para la articulación de actores de los sectores público y privado en torno a estas iniciativas.

Fortalecimiento de las finanzas públicas

- Le recomendamos priorizar la **implementación de un catastro multi-propósito actualizado**, ya que esto le permitirá definir inversiones importantes con una mayor precisión, y generar mayores recursos para su territorio. Así mismo, el PND, en su artículo 79, faculta a las entidades territoriales con capacidad técnica y financiera, para prestar el servicio de gestión catastral a otras entidades territoriales.
- La FND ha trabajado de manera constante durante este periodo de gobierno, con el fin de garantizar la estabilidad de los ingresos tributarios de los departamentos y el enriquecimiento de herramientas que permitan una gestión más eficiente de los mismos. También ha logrado avances para proteger y fortalecer el recaudo de impuestos de licores y cervezas que han surgido de una serie de modificaciones realizadas entre 2016 y 2019. Problemáticas como las mencionadas anteriormente han sido llevadas a la **Comisión de Estudios del Sistema Tributario Territorial, en la cual esperamos recibir todas sus propuestas, con el fin de forta-**

lecer los recursos fiscales del nivel intermedio de gobierno.

- Adicionalmente, **la FND se encuentra trabajando en la consolidación de la Plataforma Única de Información de Impuestos al Consumo (PCI)**, la cual puede brindarle herramientas importantes a su equipo de trabajo para identificar falencias en el sistema de recaudo. Esta Plataforma le permitirá visualizar aspectos del proceso de declaración y pago del impuesto, que mejorarán el seguimiento y la trazabilidad de productos nacionales o importados, incluso si los departamentos vecinos no cuentan con el mismo operador de información.

Regionalización

La Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial (LOOT) definió a las Regiones Administrativas y de Planificación (RAP) como asociaciones territoriales entre departamentos con similitudes geográficas, culturales, sociales y económicas para fomentar el desarrollo económico y social. Posteriormente, con la expedición de la Ley 1962 de 2019, Ley de Regiones, las RAP se fortalecen gracias a opciones de financiación a y la definición de criterios para transitar a la Región Entidad Territorial (RET). De igual forma, el PND 2018-2022 permite a los Esquemas Asociativos Territoriales el uso de herramientas como los Pactos Territoriales, y desarrollar proyectos en torno a las apuestas priorizadas en su plan de gobierno.

Teniendo en cuenta los beneficios del proceso de asociatividad, se reco-

mienda al departamento de Santander avanzar en la constitución de la RAP Santanderes, para que esta se convierta en un espacio de gran importancia para el desarrollo de sus apuestas en su Programa de Gobierno.

6

Regalías

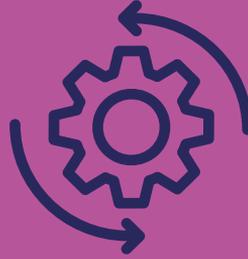


Diagnóstico del Sistema General de Regalías

- El Sistema General de Regalías (SGR) se creó mediante el Acto Legislativo 05 de 2011 y fue reglamentado a través de la Ley 1530 de 2012; busca redistribuir los recursos en todo el país, para establecer una mayor equidad en la inversión entre regiones, departamentos, municipios y comunidades étnicas. Los recursos del SGR se destinan a la financiación de proyectos de inversión presentados por las entidades territoriales a los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD), que son los encargados de viabilizar, priorizar, evaluar, aprobar los proyectos y designar su ejecutor.
- Los recursos de regalías en los departamentos se distribuyen en la asignación directa, el Fondo de Desarrollo Regional, el Fondo de Compensación Regional (60 %) y el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación. En las gráficas del SGR se ilustra la relación de las inversiones desarrolladas en el Departamento de Santander.

Recomendaciones de política pública de la FND

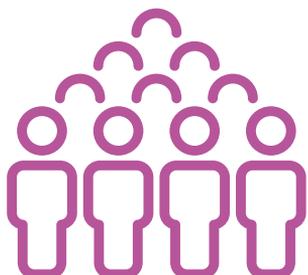
- El Gobierno nacional inició un proceso



PCI brindará herramientas importantes a su equipo para identificar falencias en el sistema de recaudo.

ante el Congreso para **reformular al Sistema General de Regalías**. Mediante el proyecto de Acto Legislativo N.º 40 de 2019 Senado y N.º 343 de 2019 Cámara, acumulado con el proyecto de Acto Legislativo N.º 365 de 2019 Cámara, **se pretende aumentar la distribución de recursos para las entidades territoriales beneficiarias de las asignaciones directas del SGR**.

- De ser aprobado, el acto legislativo entrará en vigencia a partir del primero de enero de 2020. Posteriormente el proceso de aprobación de su Ley Reglamentaria, para lo cual **es necesario que desde La Gobernación se trabaje activamente en la propuesta y**



Formar un equipo con conocimiento en temas normativos, financieros, y con experiencia en el ciclo de proyectos.

aprobación de dicha normatividad, la cual contendrá todas las consideraciones de la implementación del nuevo Sistema General de Regalías.

- El panorama que afronta la próxima vigencia en materia de regalías es desafiante para las nuevas administraciones, considerando que la implementación del nuevo Sistema en sus inicios puede resultar dispendiosa, para el nivel de gobierno departamental y para el nacional, debido a los cambios propuestos.
- Para el adecuado funcionamiento de las regalías en el territorio, **se recomienda a la Gobernación fortalecer o conformar un equipo interdisciplinario** de trabajo con conocimiento en temas normativos, contratación

pública, financieros, y especialmente técnicos con experiencia en el ciclo de proyectos (formulación, estructuración y ejecución), que garanticen una dinámica permanente de presentación de proyectos que se financien con recursos del SGR. Es importante que estos equipos estén integrados por funcionarios de carrera para asegurar la memoria institucional.

- La Gobernación debe participar activamente en las actividades de articulación que gestione la Federación con el Gobierno nacional, como mesas técnicas de trabajo y capacitaciones. Para el efecto, el equipo de planeación tendrá que comprometerse a asistir de forma permanente y a brindar la colaboración requerida.



Gráficas SGR

RECURSOS POR INVERTIR AÑO 2020



FUENTE: Sicodis - Restricción de gasto Artículo 40 - Ley 1942/2018 - Nota: El valor corresponde a los recursos que se asignarán en la vigencia 2020 (No incluye los recursos no ejecutados de la administración saliente)

RECURSOS INVERTIDOS



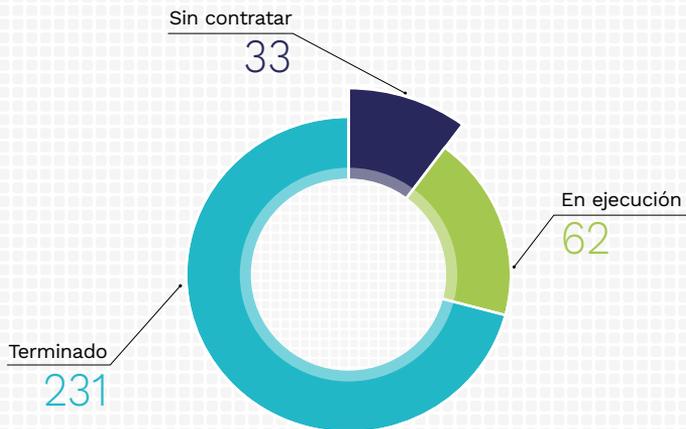
FUENTE: Base datos Gesproy DNP - Corte: 15/Agosto/2019

NO. DE PROYECTOS Y VALOR POR TIPO DE OCAD



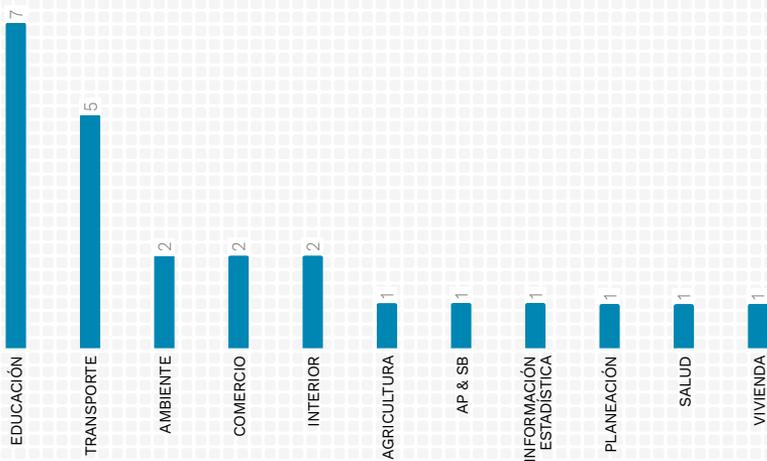
FUENTE: Base datos Gesproy DNP - Corte: 15/Agosto/2019

ESTADO DE PROYECTOS APROBADOS



FUENTE: Base datos Gesproy DNP - Corte: 15/Agosto/2019

NO. DE PROYECTOS APROBADOS POR SECTOR



FUENTE: Base datos Gesproy DNP - Corte: 15/Agosto/2019