

Norte de 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 Norte de Santander	11
4	Planificación territorial	13
5	Proyectos que potencializan el desarrollo	15
6	Finanzas públicas del territorio	20
7	Propuesta: plan de inversión en proyectos que dinamizan el desarrollo	23
8	Findeter y Norte de Santander en la Ruta del Desarrollo Sostenible	26
	Referencias	26
	Pacto 2020: Haciendo realidad las propuestas de los Gobernadores	27



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



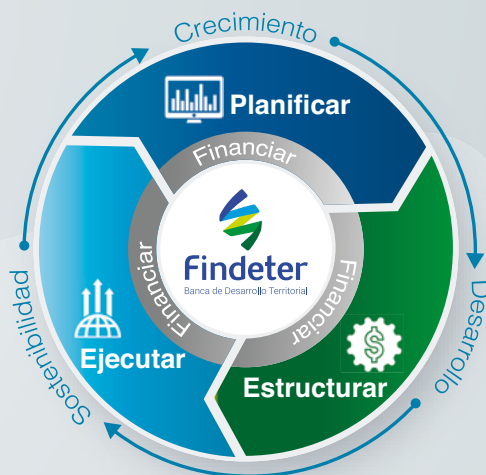
1 Portafolio de productos y servicios

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.





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



Salud



Desarrollo urbano y vivienda



Educación



Energético



Industria creativa, cultural
y economía naranja



Medio ambiente



Telecomunicaciones



Agua potable
y saneamiento básico



Saneamiento fiscal



Turismo



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 Norte de Santander¹

Norte de Santander está ubicado al norte de Colombia en la zona nororiental del país. Limita al norte con la República de Venezuela, al sur con Boyacá, al oriente con la República de Venezuela y al occidente con Santander y Cesar. Según el DANE, su población es de 1.402.695 habitantes, de los cuales el 49,52% son hombres y el 50,48%, mujeres. Por otro lado, según el Índice departamental de competitividad de 2016 (IDC), es el decimocuarto departamento más competitivo de Colombia, ya

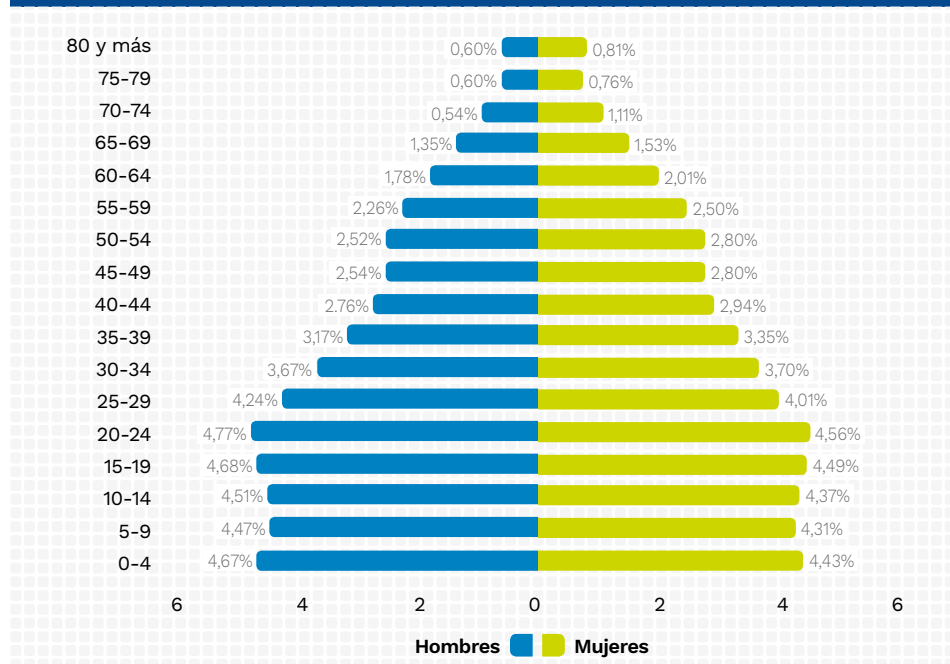
que registra un buen rendimiento relativo en pilares como “educación básica y media” y “salud”.

El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita del departamento en 2018 fue de COP \$10.792.873, con una participación en el PIB nacional del 1,53%. El sector principal de la actividad económica del departamento, según su participación en el PIB departamental, son las actividades de administración pública y defensa con 24,24%. Le siguen el comercio con 18,88% y la construcción con 11,05%.

3.1 Indicadores socioeconómicos

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

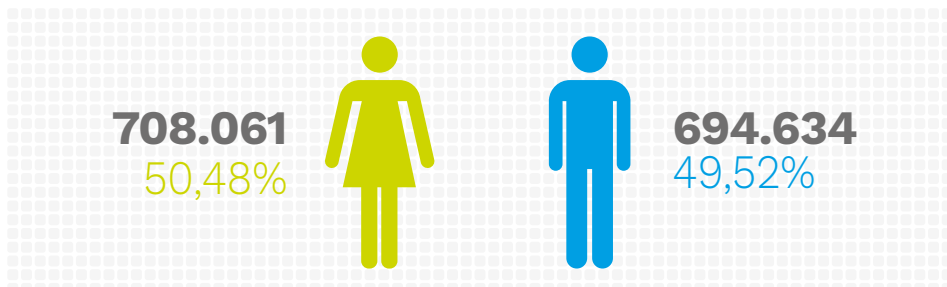
GRÁFICA 1. PIRÁMIDE POBLACIONAL



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

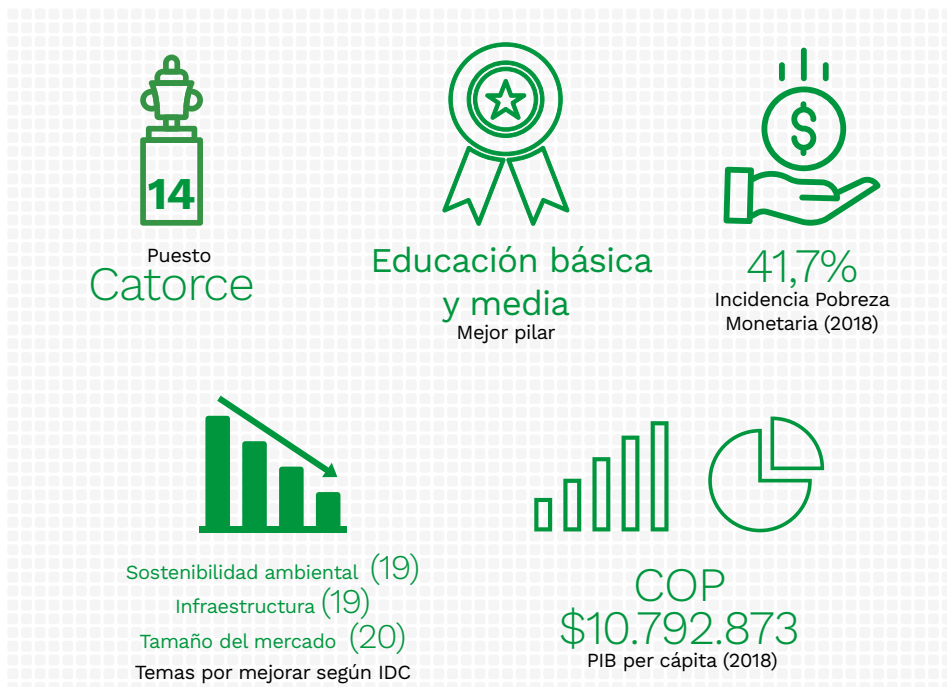


FIGURA 1. POBLACIÓN DESAGREGADA POR SEXO



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

FIGURA 2. INDICADORES DEL ÍNDICE DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD²

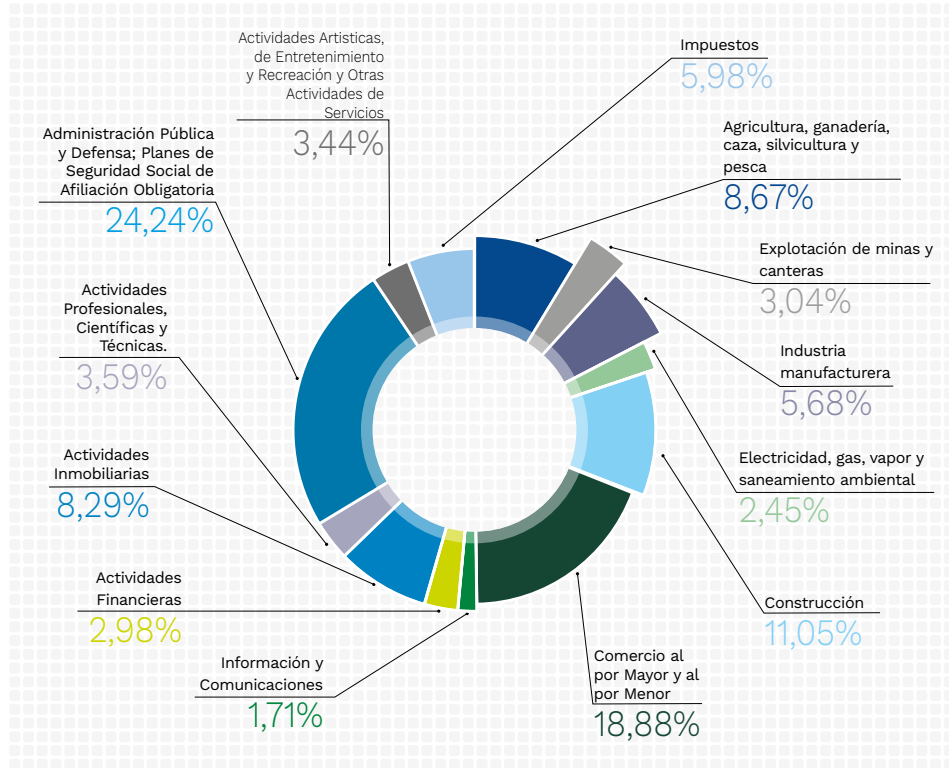


FUENTE: Índice departamental de competitividad 2018, Pobreza monetaria DANE 2018 y PIB per cápita en pesos corrientes, 2018 DANE (tomado de Terridata).

2 IDC: Índice departamental de competitividad. Es una herramienta para medir la competitividad de 27 departamentos de Colombia. Está compuesto por 12 pilares que son evaluados de 0 a 10, donde 10 resulta ser el mejor desempeño y 0 el peor. Los territorios se clasifican por etapas de desarrollo para asignar ponderaciones más justas a la hora de calcular el índice final.



GRÁFICA 2. PIB DEPARTAMENTAL POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA



FUENTE: DANE - Proyecciones de población – 2019, tomado del portal Terridata, Censo 2005, y Valor agregado municipal 2016).

4 Planificación territorial³

4.1 Sectores priorizados para Norte de Santander

4.1.1 Desarrollo socioeconómico

Uno de los principales objetivos del plan de desarrollo departamental de Norte de

Santander es su compromiso con la promoción de zonas de protección y atención integral en diferentes entornos y espacios públicos. Además, se da un enfoque especial al mejoramiento de la calidad de vida y a la inclusión social, como pilar estratégico.

Ahora bien, al tomar el Índice Departamental de Competitividad de 2018, se encuentra que Norte de Santander ocupa el puesto número 14 entre 27 departamen-

³ Todas las cifras tomadas del Portal Terridata, DNP, fueron recuperadas hasta el 11 de septiembre de 2019.



tos evaluados, con un puntaje de 4,64 sobre 10. Este resultado lo sitúa en el grupo de desempeño medio. Su mejor puntaje se encuentra en el pilar de “educación básica y media”, porque ocupa la posición 8 y en “salud”, ocupa la misma posición.

En contraste, en el pilar de “sostenibilidad ambiental” ocupa el lugar 19, cuyo puntaje es de 5,52. Desde 2017 ha cedido dos posiciones en la clasificación. Al desagregar este pilar se encuentra que el puntaje obtenido en la variable tasa de deforestación es de 1,08 sobre 10, y para empresas certificadas ISO 140001, un puntaje de 1,05.

En adición, en el pilar de Infraestructura, Norte de Santander también se encuentra en la posición 19, con un puntaje de 3,68. Llama la atención que, al observar las variables que determinan este resultado, el departamento cedió seis posiciones en “cobertura energética eléctrica”.

De los diez pilares analizados el índice de “tamaño del mercado” es el más bajo. La posición que ocupa es la número 20, con un puntaje de 5,13 sobre 10. Sin embargo, esta misma variable aplicada al mercado interno recibe un puntaje de 3,44 sobre 10.

De igual manera, aunque para el pilar “innovación y dinámica empresarial” el departamento ocupa la posición número 15, su puntaje fue de 1,82. Al revisar sus variables, se encuentra que la Inversión en Actividades Científicas y Tecnológicas (ACTI) obtiene un puntaje de 0,96 sobre 10.

Como soporte de lo anterior, según el Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC), en 2018, Norte de Santander se encuentra en la posición 27 de

31 departamentos evaluados. Una de sus posiciones más bajas tiene que ver con el subíndice de resultados de “producción de conocimiento y tecnología”, porque se ubica en el puesto 26, con un puntaje de 11,06. Su desempeño en las variables creación de conocimiento e impacto del conocimiento es medio bajo y difusión del conocimiento es bajo. Otra de sus posiciones más bajas fue en “infraestructura”: se posicionó en el lugar 24. Al desagregar sus insumos, el desempeño en infraestructura general es medio bajo y en sostenibilidad ecológica, bajo.

Por otro lado, esta región requiere un enfoque en fortalecimiento de la calidad de vida y atención a las poblaciones vulnerables. De acuerdo con datos de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, a 2018, el número de personas desplazadas en el departamento fue de 38.158 y el número de personas desplazadas recibidas fue de 22.045. En comparación, el total nacional para el mismo año fue de 131.987 y 109.900, respectivamente. La cifra revela una necesidad de priorización en este tema.

4.1.2 Desarrollo productivo

El plan de desarrollo departamental busca optimizar la malla vial del departamento y mejorar las condiciones de movilidad. De modo que el alcance del sector productivo aumentará y la economía regional registrará resultados positivos.

No obstante, retomando el pilar de “infraestructura” en el Índice Departamental de Competitividad (2018), en el subpilar de conectividad, el departamento recibe 2,45 puntos sobre 10,



que lo ubica en la posición 23. Además, el porcentaje de vías pavimentadas en buen estado es deficiente al punto de que el departamento se sitúa en la última posición (27) con un puntaje de 0 sobre 10. Todos los demás indicadores (a excepción de los costos de transporte) también reciben puntajes por debajo de 2. Es más, de acuerdo con Invías (2018), el porcentaje total de la red pavimentada en buen estado era apenas del 13,98%. Mientras que, en estado regular fue de 24,78% y en mal estado 23,05%. En longitud, corresponde a 46,84 km, 83,01 km y 77,23 km, respectivamente. Todo esto, de una longitud total calificada de 334,99 km.

Por otro lado, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), a partir de la Evaluación Agropecuaria Municipal de Minagricultura (2016), los principales cultivos permanentes según producción de la región son yuca, palma de aceite, plátano y otros.

Por último, según los datos del DNP (usando el Censo Nacional Agropecuario, DANE-2014), la producción agropecuaria se calcula en un total de 1'652.516 referente a la extensión de las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) entre 0 y más de 100 hectáreas. El total en Colombia es de 108'993.334.

Por esta razón, resulta clave fortalecer la planeación y gestión del uso de estrategias que se enfoquen en políticas públicas que reduzcan brechas sociales, contribuyan a la articulación e interconectividad del departamento y sus subregiones, y que potencien las actividades agrícolas y pecuarias.

5 Proyectos que potencializan el desarrollo

En esta sección se presentan los proyectos priorizados según el sector al que corresponden. Estos se seleccionaron teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades identificadas en el territorio. Los valores presentados corresponden a costos estimados y pueden variar según el alcance que el departamento quiera darle a cada proyecto.

5.1 Desarrollo socioeconómico

5.1.1 Cúcuta TEC

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** es una iniciativa orientada a la creación de un distrito tecnológico, diseñado para desarrollar actividades de tecnología e innovación. El diseño urbano de Cúcuta TEC incorporará criterios de urbanismo bioclimático, inserción paisajística con el entorno y valores relacionados con la innovación y la sostenibilidad. El proyecto pretende desarrollarse en 700 ha ubicadas en la zona norte de la ciudad.
- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$1.500 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Contribuir a aumentar la competitividad de los principales sectores productivos del área urbana de Cúcuta.
 - Fortalecer el perfil de Cúcuta como gran centro de servicios de alto nivel.
 - Contar con un espacio que conjuga una estrategia integral de tecnología e innovación con una estrategia de renovación urbana.



5.1.2 Parque Libertadores

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** crear un espacio verde en torno al río Pamplonita como el gran corredor ecológico del área metropolitana, recuperar la vegetación para crear un espacio central de carácter verde aplicando un criterio de continuidad entre los diferentes tramos. Lograr una conexión entre este espacio y otros ejes urbanos por medio de elementos de carácter blando que generen una sinergia entre los territorios colindantes. Lo anterior, con el claro objetivo de que la ciudad cuente con un gran parque lineal que recorra el centro de la ciudad y actúe como pulmón verde y espacio de ocio.
- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$2.000 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Recuperar el cauce y la ribera del río Pamplonita.
 - Contar con un área urbana concebida como espacio libre para la relación social y nuevas actividades comerciales.
 - Renovar y mejorar las fachadas cercanas las zonas ribereñas.

5.1.3 Parque del agua

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** consolidar un importante equipamiento ambiental de rango metropolitano e implementar usos que faciliten el manejo hídrico del río Pamplonita, combinando objetivos de recualificación urbana, mejora ambiental, gestión de riesgos de inundaciones y mejora de la capacidad de atracción del turismo. El diseño de esta iniciativa

contemplará la protección del cauce y creación de un pasillo verde hasta la zona urbana de la ciudad, como un esfuerzo por relacionar adecuadamente las áreas urbanas con los espacios de valor ambiental.

- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$3.500 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Mejora ambiental y paisajística del entorno fluvial, integrando ámbitos urbanos
 - Contar con un espacio de interés turístico que revalorice el activo de la ciudad.
 - Brindar una oferta novedosa y sostenible ajustada a criterios de ecourbanismo.
 - Propiciar renovación urbana que favorezca la recualificación y la mezcla de usos.

5.1.4 Ecocomunidades de Norte de Santander

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** se plantea como una iniciativa que contribuya a reducir el déficit de vivienda que presenta el espacio metropolitano de Cúcuta, aportando un nuevo modelo residencial de carácter integrador y sostenible. El proyecto tiene como objetivo generar un desarrollo urbano, constituido por viviendas bioclimáticas con condiciones de conectividad, acceso a servicios, empleo y calidad de vida que constituyan una oferta atractiva de ecourbanismo para los residentes.
- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$2.000 millones.



■ **Impactos o beneficios:**

- Incrementar la oferta de vivienda.
- Vincular los nuevos desarrollos a sistemas de transporte colectivo.
- Reorientar y delimitar el modelo de crecimiento para plantear un esquema de desarrollo que contribuya a reducir la congestión.

5.1.5 ****Red eléctrica**

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** hacer los estudios y diseños para construir y expandir la infraestructura eléctrica y poner en marcha programas de energías convencionales y alternativas en los municipios de la subregión del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) Catatumbo.
- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$600 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Garantizar la disponibilidad de energía eléctrica para zonas no interconectadas.
 - Mejorar la calidad de vida de los habitantes.
 - Ofrecer subvención y posible ayuda económica de algunas entidades públicas y privadas a la población.
 - Reducir la contaminación producto de energías convencionales y de combustibles fósiles.

5.1.6 ****Centro de rehabilitación integral**

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** realizar los estudios y diseños para la construcción de un centro de rehabilitación integral para personas con discapacidad en la subregión Catatumbo.

- **Plazo:** corto (2020).

- **Valor total estimado:** COP \$1.500 millones.

■ **Impactos o beneficios:**

- Promover la atención oportuna de personas en condición de discapacidad para velar por el cumplimiento de sus derechos.
- Dar respuesta a la demanda social del departamento para la atención de población vulnerable y en condición de discapacidad.
- Dar respuesta temprana a la población en condición de discapacidad en temas de salud pública, procesos terapéuticos, educativos, sociales y formativos.
- Mejorar la calidad de vida de personas en condición de discapacidad y que se haga extensiva a medio familiar, social y ocupacional.

5.1.7 ****Centro itinerante de inspiración para la paz**

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** promover al aporte de la reconstrucción de la memoria histórica, el diálogo intergeneracional como garantía de no repetición, liderado por los jóvenes rurales, étnicos y sus organizaciones en la subregión Catatumbo que contribuya a la reconciliación, la convivencia y una cultura de paz.
- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$1.200 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Construir cultura de paz, reconciliación y convivencia a través del acompañamiento de memoria, diálogo y encuentros interculturales.



- Identificar la capacidad de los jóvenes para el empoderamiento en temas de paz, cultura, gobierno y tolerancia.

5.2 Desarrollo productivo

5.2.1 Diagonal Santander

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** tiene como objetivo configurar el eje central de la ciudad como una gran avenida que sea el motor de un proceso de renovación urbana en términos de movilidad, espacio público, imagen e intensidad de usos. La vía se localiza en sentido noroeste-sureste en torno a la cual se han concentrado los principales elementos de centralidad urbana de Cúcuta. El diseño del proyecto debe contar como mínimo con las siguientes claves conceptuales: favorecer la construcción de tejido social urbano y generar espacios de encuentro de los cucuteños; acoger los desplazamientos locales; garantizar la calidad ambiental, la mezcla de usos, el fortalecimiento de las funciones terciarias y la diversidad de opciones residenciales.
- **Plazo:** mediano (2020-2024).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$2.000 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Mejorar la calidad del espacio urbano.
 - Contar con un espacio en el que confluyan diferentes modos de movilidad.
 - Tener un eje de intensidad urbana, densificación e inclusión social que comunique los principales espacios de centralidad urbana con los desarrollos periféricos.

5.2.2 **Mejoramiento vial Tibú-La Mata

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** realizar los estudios y diseños y mejorar y pavimentar el eje vial Astilleros-Tibú-El Tarra-Convención-Guamalito-La Mata.
- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$7.980 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Mejorar las condiciones de accesibilidad de los habitantes:
 - i) Reducir el riesgo de deserción escolar
 - ii) Disponer el oportuno acceso a servicios médicos
 - Reducir el tiempo de desplazamiento de productos y aumentar la productividad intermunicipal.
 - Disminuir los costos de transporte de carga y pasajeros.

5.2.3 **Mejoramiento vial Sardinata-Tibú

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** hacer los estudios y diseños, y el mejoramiento y la pavimentación del eje vial Sardinata (cabecera municipal- corregimientos El Carmen-Las Mercedes-Luis Vero)-El Tarra (Orú)-Tibú (Pacelli-Versalles-La Angalia-Mineiros-Puerto Las Palmas), vía de la gran alianza para el desarrollo económico y social del Catatumbo.
- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$7.980 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Mejorar las condiciones de accesibilidad de los habitantes:
 - i) Reducir el riesgo de deserción escolar



- ii) Disponer el oportuno acceso a servicios médicos
- Reducir el tiempo de desplazamiento de productos y aumentar la productividad intermunicipal.
- Disminuir los costos de transporte de carga y pasajeros.

5.2.4 ****Mejoramiento vial Ocaña-San Calixto**

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** Hacer los estudios, diseños, mejoramiento y pavimentación del eje vial entre los municipios de Ocaña (Corregimiento Las Mercedes)-Teorama-San Calixto.
- **Plazo:** corto plazo (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$3.480 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Mejorar las condiciones de accesibilidad de los habitantes:
 - Reducir el riesgo de deserción escolar
 - ii) Disponer el oportuno acceso a servicios médicos
 - Reducir el tiempo de desplazamiento de productos y aumentar la productividad intermunicipal.
 - Disminuir los costos de transporte de carga y pasajeros.

5.2.5 ****Plantas agroindustriales – Caña panelera y miel**

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** hacer los estudios técnicos para la construcción de las plantas de procesamiento de caña panelera y mieles para fortalecer el sector panelero de los municipios PDET de la subregión Catatumbo.

- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$1.200 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Generar empleo directo e indirecto.
 - Apoyar la logística y transporte de materia prima o producto terminado de proyectos productivos.
 - Aumentar la competitividad del departamento.
 - Aumentar el nivel de producción.
 - Implementar nuevos métodos, técnicas, herramientas y equipos que permitan obtener un producto óptimo.

5.2.6 ****Plantas agroindustriales – Cacao, yuca y plátano**

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** hacer los estudios técnicos para la construcción y dotación de plantas de transformación que beneficien a los municipios PDET de la subregión del Catatumbo.
- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$1.200 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Generar empleo directo e indirecto.
 - Apoyar la logística y transporte de materia prima o producto terminado de proyectos productivos.
 - Aumentar la competitividad del departamento.
 - Aumentar el nivel de producción.
 - Implementar nuevos métodos, técnicas, herramientas y equipos que permitan obtener un producto óptimo.

5.2.7 ****Distritos de riego**

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños



- **Descripción:** hacer los estudios y diseños de viabilidad técnica y ambiental para la construcción de distritos de riego de pequeña y mediana escalas, en los municipios PDET del Catatumbo.
- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$800 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Garantizar la supervivencia y calidad de animales y cultivos.
 - Ahorrar y hacer un control estricto sobre el uso del agua.
 - Ahorrar en los costos de mano de obra, asegurar una mayor cobertura del servicio, automatizar procesos y controlar los niveles de presión del agua.

5.2.8 **Planta para alimento bovino concentrado

- **Tipo de proyecto:** estudios y diseños.
- **Descripción:** hacer el diseño y construir una planta para la elaboración de alimento concentrado o complementarios para ganado bovino de doble propósito y especies menores para los municipios PDET de la subregión Catatumbo.
- **Plazo:** corto (2020).
- **Valor estimado de inversión:** COP \$3.500 millones.
- **Impactos o beneficios:**
 - Generar empleo directo e indirecto.
 - Apoyar la logística y transporte de materia prima o producto terminado de proyectos productivos.
 - Aumentar la competitividad de Norte de Santander.
 - Aumentar el nivel de producción.
 - Implementar nuevos métodos, técnicas,

herramientas y equipos que permitan obtener un producto óptimo.

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, bancas de desarrollo como Findeter, entre otros.

Con el ánimo de contribuir a una planificación financiera sólida de las entidades territoriales, en este documento se presentan las principales fuentes de financiación del desarrollo territorial, que corresponden a la oferta actual disponible. Sin embargo, no se tienen en cuenta los detalles 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 Norte de Santander en los últimos cuatro años. Adicionalmente, se efectuó una proyección de las inversiones para el periodo 2020-2023, para identificar oportunidades de financiamiento futuras en el territorio.

6.1 Fuentes de financiación

La Tabla 1 muestra las principales fuentes de financiación para el periodo 2016-2019, en el que Norte de Santander contó con un presupuesto de COP \$2,5 billones,

que provino principalmente (70%) del Sistema General de Participaciones (SGP).

Otra fuente de recursos para los proyectos estratégicos del departamento es el Sistema General de Regalías. 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 y en sus fines y limitaciones legales. En la Gráfica 3 se aprecia el plan de recursos del Sistema General de Regalías para el departamento, entre 2020 y 2023.

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

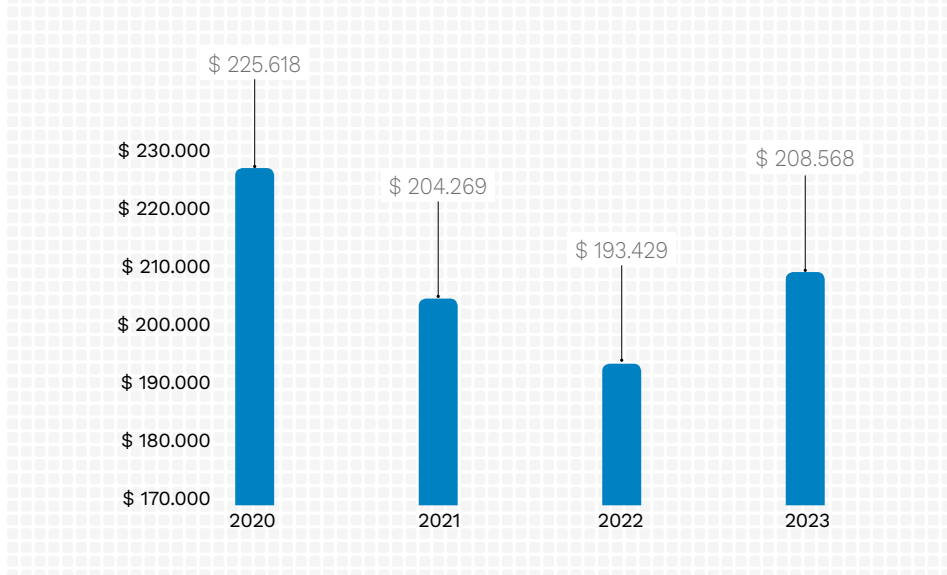
Fuentes de financiación	2016-2019 proy.	Porcentaje
SGP	1.791.765,3	70,7%
Ingresos corrientes de libre destinación	171.263,3	6,8%
Ingresos corrientes de destinación específica	125.319,6	4,9%
Cofinanciación nacional	121.436,2	4,8%
Otros recursos de capital	110.418,0	4,4%
Rentas cedidas del impuesto al consumo	93.408,0	3,7%
Crédito interno	58.015,7	2,3%
Otros	52.612,5	2,1%
Cofinanciación departamental	9.667,3	0,4%
Coljuegos	805,0	0,03%
Total fuentes de financiación	2.534.711	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.



Se espera que para los próximos cuatro años, el departamento ejecute inversiones por COP \$3 billones.

6.2 Inversiones por sector

La Tabla 2 registra las inversiones proyectadas para 2020-2023, desagregadas por sector económico. Estas se calcularon con base en las cifras estimadas por el Banco Mundial para el crecimiento del PIB en estas vigencias. Se espera que para los próximos cuatro años, el departamento ejecute inversiones por COP \$3 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 proy.	Porcentaje
Educación	2.071.671	68%
Salud	424.904	14%
Deporte y recreación	102.475	3%
Transporte	76.163	3%
Agua potable y saneamiento básico	65.641	2%
Atención a grupos vulnerables–Promoción social	61.749	2%
Fortalecimiento institucional	54.705	2%
Promoción del desarrollo	39.131	1%
Justicia y seguridad	30.005	1%
Cultura	26.010	1%
Agropecuaria	22.122	1%
Prevención y atención de desastres	16.823	1%
Equipamiento	15.371	1%
Ambiental	5.518	0%
Vivienda	5.440	0%
Desarrollo comunitario	5.199	0%
Servicios públicos diferentes a acueducto, alcantarillado y aseo	1.967	0,1%
Total inversiones	\$ 3.024.896	100%

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

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

En la Tabla 3 se observa 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.

Los valores presentados corresponden a costos estimados y pueden variar

según el alcance que el departamento quiera darle a cada proyecto. Adicionalmente, los proyectos que no se ajusten a la restricción presupuestal pueden ser financiados a través de otras herramientas como créditos de redescuento, regalías, cofinanciación, cooperación internacional, Asociaciones Público-Privadas (APP), entre otros y Findeter puede brindarle al departamento de Norte de Santander la asesoría para acceder a ellos.

Por otro lado, las iniciativas marcadas con dos asteriscos (**) pueden ser financiadas con recursos de la Agencia de Renovación del Territorio (ART).

TABLA 3. PLAN DE INVERSIÓN EN PROYECTOS QUE

Proyecto	Sector	Inversiones proyectadas por sector (2020-2023)	Total inversión por proyecto	
Cúcuta TEC	Equipamientos	\$ 15.371	\$ 1.500	
**Red eléctrica			\$ 600	
Ecocomunidades de Norte de Santander			\$ 2.000	
Parque Libertadores	Atención a grupos vulnerables- Promoción social	\$ 61.749	\$ 2.000	
Parque del agua			\$ 3.500	
**Centro de Rehabilitación Integral			\$ 1.500	
**Centro itinerante de inspiración para la paz	Cultura	\$ 26.010	\$ 1.200	
Diagonal Santander	Transporte	\$ 76.163	\$ 2.000	
**Mejoramiento vial Tibú-La Mata			\$ 7.980	
**Mejoramiento vial Sardinata-Tibú			\$ 7.980	
**Mejoramiento vial Ocaña-San Calixto			\$ 3.480	
**Plantas agroindustriales – Caña panelera y miel	Promoción del Desarrollo y Agropecuario	\$ 61.253	\$ 1.200	
**Plantas agroindustriales – Cacao, yuca y plátano			\$ 1.200	
**Distritos de riego			\$ 800	
**Planta para alimento bovino concentrado			\$ 3.500	
Total		\$ 240.546	\$ 40.440	

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



DINAMIZAN EL DESARROLLO 2020-2023

	(%) Inversión proyecto/ Inversión proyectada por sector	Cifras en millones de COP			
		2020	2021	2022	2023
		Inversión proyecto	Inversión proyecto	Inversión proyecto	Inversión proyecto
	10%	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375
	4%	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
	13%	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
	3%	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
	6%	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
	2%	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375
	5%	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
	3%	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
	10%	\$ 1.995	\$ 1.995	\$ 1.995	\$ 1.995
	10%	\$ 1.995	\$ 1.995	\$ 1.995	\$ 1.995
	5%	\$ 870	\$ 870	\$ 870	\$ 870
	2%	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
	2%	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
	1%	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
	6%	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875
		\$ 9.135	\$ 9.135	\$ 9.135	\$ 9.135



8 Findeter y Norte de Santander en la Ruta del Desarrollo Sostenible

Con la Ruta del Desarrollo Sostenible, Findeter busca consolidarse como el socio estratégico de Norte 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 Norte de Santander en su ruta hacia el desarrollo sostenible y a mejorar la calidad de vida de todos los nortesantandereanos!



Referencias

- Consejo Privado de Competitividad y 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 Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Índice de pobreza monetaria por departamentos*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_monetaria_18_departamentos.pdf
- 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 Norte de Santander. (2016). *Plan de desarrollo departamental 2016-2019: "Un Norte productivo para todos"*. Recuperado de <http://www.sednortedesantander.gov.co/sitio/images/documentos/informesdelsector/PDD%20NDS%202016-2019.pdf>
- Invías. (2018). *Estado de la red vial criterio técnico segundo semestre 2018*. Bogotá. Recuperado de: <https://www.invias.gov.co/index.php/archivo-y-documentos/informacion-institucional/8397-estado-de-la-red-vial-criterio-tecnico-segundo-semestre-2018>
- Ministerio de Hacienda. (n. d.). *Sistema Consolidador Hacienda e Información Pública*. Recuperado de https://www.chip.gov.co/schip_rt/index.jsf
- Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (2018). *Desplazamiento–Personas*. Recuperado de <https://cifras.unidadadvictimas.gov.co/Home/Desplazamiento?vvg=1>



Pacto 2020:

**Haciendo realidad
las propuestas de
los Gobernadores**





Consejo Directivo

Carlos Andrés Amaya Rodríguez
Presidente
Eduardo Ignacio Verano de la Rosa
Vicepresidente
Dilán Francisca Toro Torres
Guido Echeverri Piedrahita
Martha Rocío Ruíz
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 29

Portafolio de productos 30

Recomendaciones de la FND 31

1 Salud 32

2 Educación 34

3 Niñez 35

4 Medio ambiente 37

5 Finanzas y descentralización 38

6 Regalías 40



Prólogo

Estimado Gobernador Silvano Serrano Guerrero,

Desde la Federación Nacional de Departamentos (FND) le hacemos extensivas nuestras felicitaciones por haber logrado este importante paso para cimentar las bases del desarrollo en 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: ***“Más oportunidades, una nueva forma de gobernar”***.

Colombia entra en una nueva década con enormes retos para hacer que su economía crezca de forma sostenida, disminuya las desigualdades sociales y proteja 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 el beneficio de las regiones, profundizar en la descentralización y en 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 proponer un pacto que contribuya a fortalecer y a armonizar las rutas que permitirán materializar las ambiciosas apuestas refrendadas por los ciudadanos de su departamento. Para ello, cuenta 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

- Emprendimiento 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 del 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 en los siguientes componentes:

- Eje: pacto por el bienestar social.
- Componente: oportunidades para la salud.
- Programas: el plan propone 19 acciones para desarrollar en el sector salud.

Recomendaciones de política pública de la FND

Aspectos para el fortalecimiento del Sistema Territorial de Salud

Rectoría y gobernanza

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

- **La modernización y el desarrollo institucional del Instituto Departamental de Salud de Norte 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, de la calidad del empleo, del fomento de la cultura de buen gobierno, la transparencia y la vocación por el servicio público.

- Es importante que la Secretaría de Salud lidere la acción institucional intra e intersectorial, pública y privada, que permita afectar los determinantes sociales de la salud como 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, emprenda 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 de Salud.
- 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 las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) y los municipios (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 ma-

1 Consejo Territorial de Seguridad Social en Salud.

2 Resolución MSPS 2626 de 2019, art. 9.1.

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

por carga de enfermedad, discapacidad y muerte en el departamento.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 el 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 2020 el departamento tendrá que terminar de ejecutar el **Acuerdo de Punto Final**, para saldar las deudas generadas hasta el 31 de diciembre de 2019. Además, deberá 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 en el Ré-**

gimen subsidiado de salud, y por otra, **incrementar la afiliación de la población al Régimen contributivo de salud mediante acciones que cuenten con la participación de alcaldes** para el control de la evasión y la elusión de aportes de empleadores y trabajadores, con énfasis en la zona rural; y así mismo, **fortalecer la cultura de la seguridad social. También se recalca la importancia de robustecer la capacidad para ejercer la defensa de los derechos de afiliados y pacientes**, como la vigilancia y control de las EPS y las 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 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

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.

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

necesidad imperativa. Para lo anterior se requiere fortalecer 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 de las TIC

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

- La totalidad de 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 del Programa de Gobierno

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

Pacto por el bienestar social: oportunidades para la educación

1. Garantizar el derecho a la educación.
2. Crear un nuevo modelo educativo basado en competencias del siglo XXI (socioemocionales).
3. Reducir brechas e inequidades.
4. Impulsar la educación superior de calidad en Norte de Santander.
5. Fortalecer la institucionalidad y la corresponsabilidad de todos los actores.

Recomendaciones de política pública de la FND

Nuevo modelo pedagógico

- La Ley 115 de 1994 estableció la autonomía educativa, entendida como la capacidad que tienen las instituciones educativas para construir sus proyectos educativos institucionales. Así mismo se establece que este **proceso de construcción debe ser colectivo** e involucrar no solo a la comunidad académica, sino al entorno social y productivo. Por esta razón, la FND recomienda que el nuevo modelo pedagógico basado en competencias del siglo XXI, impulsado por la gobernación de Norte de Santander, como entidad territorial certificada (ETC), **cuenta con el acompañamiento del MEN y de las facultades de educación de las universidades con presencia en el territorio**. Lo anterior debe seguir los lineamientos establecidos en el Plan Decenal de Educación y el logro de los diferentes Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

Jornada única

- Al interior del Programa de Gobierno se proponen modelos flexibles de educación inclusiva, integrados con condiciones dignas para el aprendizaje para lograr

la jornada única, lo que implica mejorar las condiciones de infraestructura educativa, alimentación escolar y transporte.

- La FND advierte que estas iniciativas están en la línea de las recomendaciones hechas por los entes de control; sin embargo, **se insiste en observar las conclusiones de la Comisión de Alto Nivel para la Reforma del SGP**, en las que se han identificado obstáculos importantes en las metas de la jornada única, resaltando las siguientes: 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.

Educación superior

- El programa pretende diseñar una estrategia completa que cubre, desde la creación de diez mil becas, integrando la oferta de programas técnicos y tecnológicos con la educación media, hasta impulsar la creación de la Universidad del Catatumbo.
- **La FND recomienda crear el Subsistema Departamental de Educación Superior**, que permite integrar la oferta académica de las diferentes Instituciones de Educación Superior (IES) y, al mismo tiempo, sirva como un órgano asesor, tanto de la gobernación, como de las IES. En cuanto a la Universidad del Catatumbo, **se recomienda integrar una mesa técnica de urgencia, compuesta por funcionarios del MEN, el DNP, el Ministerio de Ha-**

cienda, la FND y representantes de las universidades públicas con presencia en Norte de Santander, que permita explorar mecanismos de financiación, oferta pertinente, requisitos básicos de calidad para los registros calificados, etc. Se recomienda que esta comisión entregue un informe en el primer semestre de 2020.

3

Niñez



Propuestas del 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 de conformidad con lo plasmado en el Programa de Gobierno:

Pacto por el bienestar social

- Oportunidades para la educación
 - Educación inicial integral para todos los niños y niñas.
 - Sistema de información.
- Oportunidades para la salud
 - Mente sana en cuerpo sano.
- Oportunidades para niños, niñas y adolescentes
 - Políticas de primera infancia, infancia y adolescencia.
 - Respuesta institucional.
- Oportunidades para la juventud
 - Política pública de juventud.
- Oportunidades para la convivencia y la paz (prevención de la violencia)
- Pacto por la infraestructura
 - Construcción de los Centros de desarrollo infantil.

Recomendaciones de política pública de la FND

Atención integral y oferta programática

- En la estrategia se reconoce la importancia de la ampliación de la cobertura y el fortalecimiento de la calidad de la educación, en línea con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, en el que se 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 y con criterios de focalización, según lo establecido en el Decreto 1336 de 2018.**
- Para avanzar en el fortalecimiento de la atención integral es pertinente la cualificación del talento humano y de los agentes educativos. De igual forma, en relación con la construcción de los Centros de desarrollo infantil **es necesario contar con un diagnóstico actualizado de la infraestructura donde se presta la atención a la primera infancia**, con el fin de priorizar el mejoramiento o la adecuación por medio de alianzas con el sector privado, la cooperación internacional, el Sistema General de Regalías y la inversión de recursos propios.

Políticas públicas de primera infancia, infancia, adolescencia, juventud y familia

- Se resalta el reconocimiento, dentro del programa, del interés superior de los niños, niñas y adolescentes, y la propuesta de promover las políticas públicas de primera infancia, infancia y adolescencia, con las cuales **se debe armonizar la oferta institucio-**

nal para la garantía de los derechos de la niñez y la formulación de las Rutas Integrales de Atención que permitan su efectiva implementación en el marco del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

- De igual forma, es necesario tener en cuenta la responsabilidad de los gobiernos territoriales frente a la implementación de la Ruta Integral de Atenciones (RIA), lo cual será requisito para la viabilidad posterior de proyectos de inversión sujetos de financiación o cofinanciación por parte de la nación.
- En relación con las propuestas de seguridad alimentaria y nutricional, es oportuna la implementación en todo el territorio de la Ruta de Atención Intersectorial de niños y niñas con desnutrición aguda, y avanzar, de acuerdo con los indicadores de la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional (ENSIN, 2015), en el impulso de diferentes medidas con doble enfoque para atender los problemas de malnutrición.

Prevención de violencias y fortalecimiento de capacidades y proyecto de vida

- Frente al establecimiento de las problemáticas prioritarias que se deberán atender en los planes de desarrollo, para Norte de Santander es pertinente tener en cuenta las estadísticas de salud y violencia de 2018, ya que este departamento se encuentra dentro de los cinco primeros con mayor tasa de muertes por accidentes de tránsito, otros accidentes o causas externas en niños y niñas menores de cinco años, para determinar las estrategias a corto, mediano y largo plazo que se implementarán.
- De acuerdo con las propuestas para prevenir la violencia contra niños, adolescentes

y jóvenes, y fortalecer la capacidad de respuesta institucional, se sugiere, además de lo ya mencionado en el programa, **articular esfuerzos con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)**, en procura de fortalecer las defensorías de familia, los equipos psicosociales y las herramientas administrativas; formular e implementar las RIA que articulen y armonicen la oferta pública y privada; y enfocar la oferta de los programas de deporte, recreación y cultura con la generación de capacidades y oportunidades en relación con el proyecto de vida.

Aspectos transversales de la niñez en el Plan Departamental de Desarrollo

- A partir del diagnóstico se deberán determinar las metas que apunten a la reducción de las siguientes problemáticas: trabajo infantil, violencia contra la niñez y la adolescencia, reclutamiento, utilización y violencia sexual, entre otras identificadas.
- En el marco de las políticas de primera infancia, infancia y adolescencia, y lo establecido en el PND, es necesario fortalecer la participación de niños, niñas y adolescentes en las decisiones públicas, con recursos económicos e incidencia política.

4

Medio ambiente



Propuestas del Programa de Gobierno

Desde las líneas estratégicas del sector ambiental de la FND se identificaron las siguientes propuestas en el programa de gobierno “Más oportunidades, una nueva

forma de gobernar” y quedaron definidas en los Pactos por el hábitat y la infraestructura:

- Implementar un sistema de información ambiental-territorial integral a la gestión del riesgo y a la adaptación del cambio climático a nivel municipal/predial.
- Desarrollar e implementar instrumentos financieros para la conservación de ecosistemas estratégicos.
- Apoyar y gestionar en la conservación de áreas estratégicas adquiridas por Corporación y entes territoriales.
- Respaldar la estrategia de conservación del recurso hídrico mediante PSA.
- Desplegar una agenda interinstitucional para cumplir con los Compromisos del Acuerdo de París.
- Apoyar y gestionar los recursos para el proyecto del Plan Departamental de Educación Ambiental.
- Tramitar la construcción del acueducto municipal.
- Respaldar la construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales en los municipios con mayor contaminación al recurso hídrico.

Recomendaciones de política pública de la FND

Componente forestal

- Para la construcción de su Plan Departamental de Desarrollo (PDD), desde la FND se considera importante articularse con los **instrumentos de Gobernanza Forestal** que se materializan a través del desarrollo del concepto denominado “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 riesgos de desastres y cambio climático

- Para una mejor gestión de estos componentes se recomienda 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 con las estrategias de protección financiera** a escala territorial y sectorial que liderará el Ministerio de Hacienda. Estas tienen el objetivo de apoyar las acciones para reducir la vulnerabilidad fiscal ante desastres de gran magnitud y de origen natural y/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 al cambio climático** para potenciar la planeación y el desarrollo por intermedio y 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 incorporen al consorcio FIA, en el marco del otrosí modificatorio, así como la restructuración de estos para que cuenten con personal calificado e idóneo para el sector.
- Por último, se hace necesario que en su PDD se tengan en cuenta 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 del Programa de Gobierno

Las recomendaciones estipuladas provienen del estudio de su Programa de Gobierno y tienen en cuenta las líneas estratégicas del sector de finanzas y descentralización de la FND:

Pacto por la productividad

1. Apoyar financieramente a los productores agrícolas, pecuarios y forestales con respaldo del Fondo de garantías.
2. Promover el desarrollo y la competitividad de la industria minero-energética.
3. Construir y poner en operación el Centro de innovación y productividad.
4. Crear un fondo de inversión departa-

mental para la financiación de emprendimientos de alto impacto.

5. Brindar oportunidades para el desarrollo empresarial a través del apoyo al crédito de las Mipyme, la promoción de las Zonas Económicas Sociales Especiales (ZESE) y el apoyo a las Iniciativas clúster del departamento.

Recomendaciones de política pública de la FND

Competitividad territorial

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

- La FND se encuentra trabajando en la consolidación de la **Plataforma Centralizada 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 de los impuestos, lo que mejorará el seguimiento y la trazabilidad a productos nacionales o importados, incluso si los departamentos vecinos no cuentan con el mismo operador de información.

- Así mismo, el seguimiento a la movilidad de productos a través de la **consolidación de tornaguías** en esta plataforma le permitirá brindar información de importancia a sus equipos de fiscalización, para fortalecer la lucha contra el contrabando, fenómeno que afecta a su departamento de manera significativa en el recaudo de impuesto a licores, cervezas y cigarrillos.
- Por otro lado, la **Comisión de Estudios del Sistema Tributario Territorial, la Comisión de alto nivel del SGP y la reforma en curso al Sistema General de Regalías** son escenarios donde su participación como gobernador de departamento fronterizo se torna fundamental, con el fin de plantear la necesidad de fortalecer los ingresos de los departamentos para aumentar el nivel de inversión en los territorios. Todos estos escenarios se encuentran enmarcados en la **Misión de Descentralización**, escenario donde se reformularán las competencias y recursos de los niveles de gobierno, para avanzar hacia una real descentralización y autonomía territorial.

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 recomienda al departamento de Norte 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 se creó mediante el Acto Legislativo 05 de 2011 y fue reglamentado por la Ley 1530 de 2012, para redistribuir los recursos en todo el país, y garantizar 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), 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 Norte de Santander.

Recomendaciones de política pública de la FND

- El Gobierno nacional inició un proceso ante el Congreso para **reformular el 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 01 de enero de 2020. Posteriormente se iniciará el proceso de aprobación de su ley reglamentaria, para lo cual **es necesario que desde la Gobernación se trabaje activamente en la propuesta y aprobación de dicha normatividad**, la cual contendrá todas las consideraciones de la implementación del nuevo SGR.
- 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

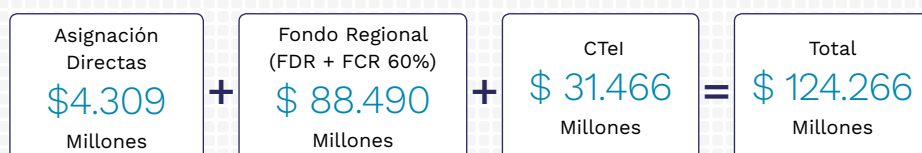
que se financien con recursos del SGR. Es importante que estos equipos estén integrados por funcionarios de carrera para asegurar la memoria institucional.

- 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 necesaria.

Gráficas SGR

RECURSOS POR INVERTIR AÑO 2020



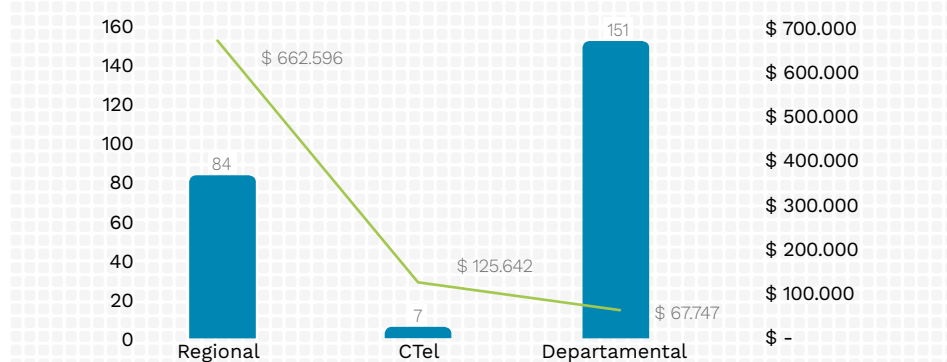
FUENTE: Restricción de gasto Artículo 40 - Ley 1942/2018 - Nota: El valor corresponde a los recursos que se asignarán en la vigencia 2020 (No incluye los recursos no ejecutados de la administración saliente)

RECURSOS INVERTIDOS



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

NO. DE PROYECTOS Y VALOR POR TIPO DE OCAD

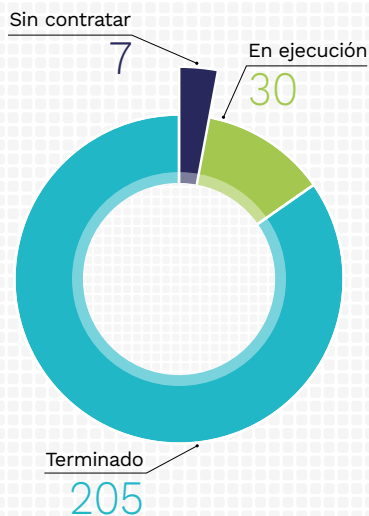


FUENTE: Base datos Gesproy DNP - Corte: 15/Agosto/2019



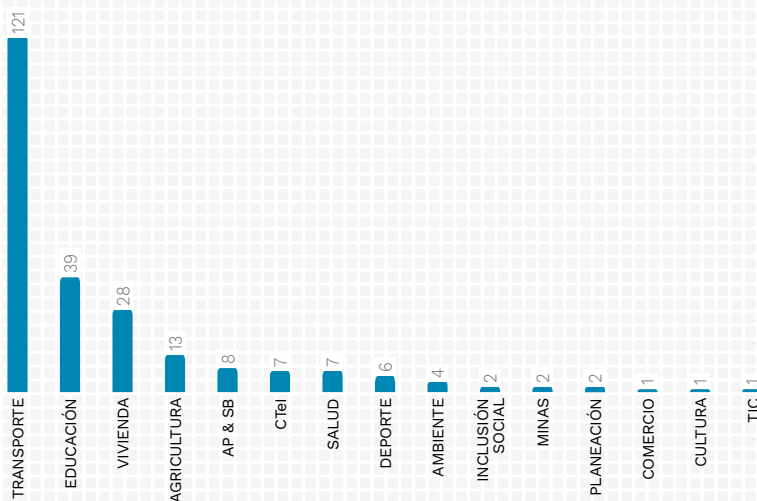
Formar un equipo con conocimiento en temas normativos, financieros, y con experiencia en el ciclo de proyectos.

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