



## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	4
2	DIAGNÓSTICO DEPARTAMENTAL	5
2.1	Lucha contra la pobreza e inclusión social	5
2.2	Seguridad en las regiones como condición para la convivencia	9
2.3	Desarrollo de la empresa como medio para buscar la prosperidad y luchar contra el desempleo 10	
2.4	Eficiencia del Estado y lucha contra la corrupción	13
3	DIAGNÓSTICO POR SUBREGIONES	16
3.1	Lucha contra la pobreza e inclusión social	16
3.2	Seguridad en las regiones como condición para la convivencia	18
3.3	Desarrollo de la empresa como medio para buscar la prosperidad y luchar contra el desempleo 19	
3.4	Eficiencia del Estado y lucha contra la corrupción	19
4	DIAGNÓSTICO CIUDAD CAPITAL Y ÁREA METROPOLITANA	21
4.1	Lucha contra la pobreza e inclusión social	21
4.2	Seguridad en las regiones como condición para la convivencia	22
4.3	Desarrollo de la empresa como medio para buscar la prosperidad y luchar contra el desempleo 22	
4.4	Eficiencia del Estado y lucha contra la corrupción	23
5	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	25
5.1	Lucha contra la pobreza e inclusión social	25
5.2	Seguridad en las regiones como condición para la convivencia	25
5.3	Desarrollo de la Empresa como medio para buscar la prosperidad y luchar contra el desempleo 26	
5.4	Eficiencia del Estado y lucha contra la corrupción	28
6	RETOS, METAS, INICIATIVAS Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	30
6.1	Lucha contra la pobreza e inclusión social	30
6.1.1	Reto 1. Reducir la tasa de pobreza y la brecha urbano rural	30
6.1.2	Reto 2. Atención a los grupos vulnerables, incluida la población migrante	30
6.2	Seguridad en las regiones como condición para la convivencia	30
6.2.1	Reto 3. Reducir cultivos ilícitos	31
6.2.2	Reto 4: Reducir presencia GAOs, GDOs y GAORs	31
6.3	Desarrollo de la empresa como medio para buscar la prosperidad y luchar contra el desempleo 31	
		2

6.3.1	Reto 5. Reducir la tasa de Informalidad	31
6.3.2	Reto 6. Fortalecer desempeño logístico	31
6.3.3	Reto 7. Estrategia de conectividad intermodal	31
6.3.4	Reto 8. Mejorar infraestructura vial	32
6.4	Eficiencia del Estado y lucha contra la corrupción	32
6.4.1	Reto 9. Mejorar el desempeño fiscal del departamento.	32
6.4.2	Reto 10. Manejo del riesgo	32
6.4.3	Reto 11. Integración regional (intradepartamental y supradepartamental)	32
7	CONCLUSIONES DISCURSIVAS	33
8	BIBLIOGRAFÍA	35

## 1 INTRODUCCIÓN

El departamento de Norte de Santander, fronterizo con Venezuela, posee una población que supera los 1,6 millones, equivalente al 3.6% del total nacional, lo que lo convierte en el noveno entre los 32 departamentos del país por este concepto.

El departamento se divide en 40 municipios y seis subregiones. La mayoría de los departamentos, 36, son pequeños, lo que los ubica en la categoría 6 según la Ley 617 de 2000, donde sólo uno, San José de Cúcuta, su capital, es categoría 1. Ciudad que a su vez conforma un área metropolitana con los municipios de Los Patios, El Zulia, San Cayetano, Puerto Santander y Villa del Rosario, concentrando un millón de habitantes.

El presente documento realiza un análisis de la situación del departamento, de las regiones y del área metropolitana de Cúcuta, centrada en cuatro ejes analíticos: lucha contra la pobreza e inclusión social; seguridad para una mayor convivencia; desarrollo empresarial como medio para luchar contra el desempleo y; la eficiencia del estado y su lucha contra la corrupción, a través de los cuales se han identificado retos y mensajes políticos que han de servir para la construcción de los programas de gobierno de los candidatos a la gobernación, alcaldías y corporaciones públicas del departamento, de cara a las próximas elecciones territoriales de 2023.

En el ejercicio realizado se resaltan cuatro grandes premisas sobre las que se han de construir los programas de gobierno. El primero es ver la situación fronteriza, aunque con precaución, como un elemento competitivo, base para el desarrollo del departamento. El segundo, entender, que dadas los niveles de desigualdad del departamento, que el desarrollo se construye reconociendo los aciertos del pasado y la participación conjunta de todos los actores vivos de la región.

Una tercera premisa, se asocia a la visión integral y simultánea que deben tener las políticas públicas propuestas. La situación y complejidad de los problemas departamentales no permite que las soluciones se aborden de manera parcial y secuencial. Su articulación será clave para lograr la transformación esperada.

Y la última premisa, y posiblemente la más importante, es que la lucha contra la pobreza y la generación de empleo, prioridades sociales de cualquier programa de gobierno, requieren que se bajen los altos costos de transacción que tiene el departamento, fruto de la presencia de actores armados.

Cabe resaltar que todos los análisis y propuestas surgeridas en este documento son netamente de carácter académico y corresponden únicamente al trabajo realizado por la consultora 4P. Los consultores autores del presente documento son Diego Dorado, Mauricio Solano y Natalia Galindo.

## 2 DIAGNÓSTICO DEPARTAMENTAL

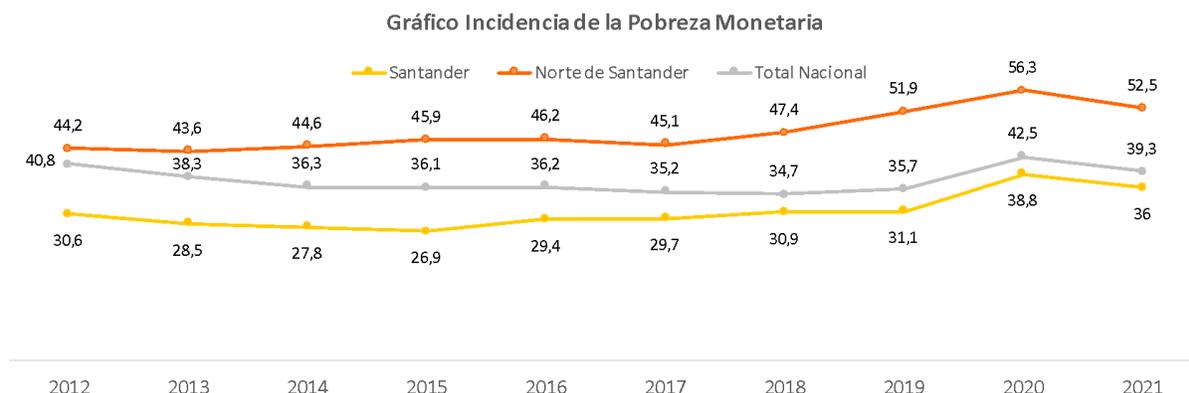
### 2.1 Lucha contra la pobreza e inclusión social

En la actualidad, el departamento Norte de Santander se visibiliza como uno de los más desiguales del país. Debido a la insuficiente estructura en educación y salud agudizada por la alta brecha entre lo rural y lo urbano y problemas de desnutrición infantil.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda (DANE, 2018), Norte de Santander cuenta con un NBI de 18.25%, donde las variables dependencia económica y vivienda son las categorías que más inciden en esta calificación, la cual aumenta a 37% si solo se considera la zona rural. Diferencia que puede aumentar hasta a seis veces entre lo urbano y rural, cuando se refiere a población en condiciones de miseria (Plan Departamental NDS, 2020-2023, pág. 23).

Similar nivel de desigualdad se evidencia si se analizan desde los índices de pobreza monetaria y pobreza multidimensional. El departamento sigue ocupando uno de las primeras posiciones en cuanto a proporción de pobreza. De acuerdo al más reciente informe del DANE sobre pobreza monetaria, 2020-2021, que indica el porcentaje de los hogares que viven por debajo de la línea de la pobreza<sup>1</sup>, Norte de Santander ocupa el séptimo puesto frente a los departamentos con mayor porcentaje de pobreza monetaria en el país, con un 52,5%, para el año 2021. Disminuyendo 3.8 puntos porcentuales frente al año anterior. Desde 2012 el departamento presenta una tendencia al alza, alcanzado el pico más alto (56.3%) en 2020, presionado por la pandemia. Resalta también esta tasa tan alta frente a el promedio de departamentos como Santander con un 36% y en general el promedio nacional del país con un 39,3%.

Gráfica 1 Incidencia de la Pobreza Monetaria- nivel departamental

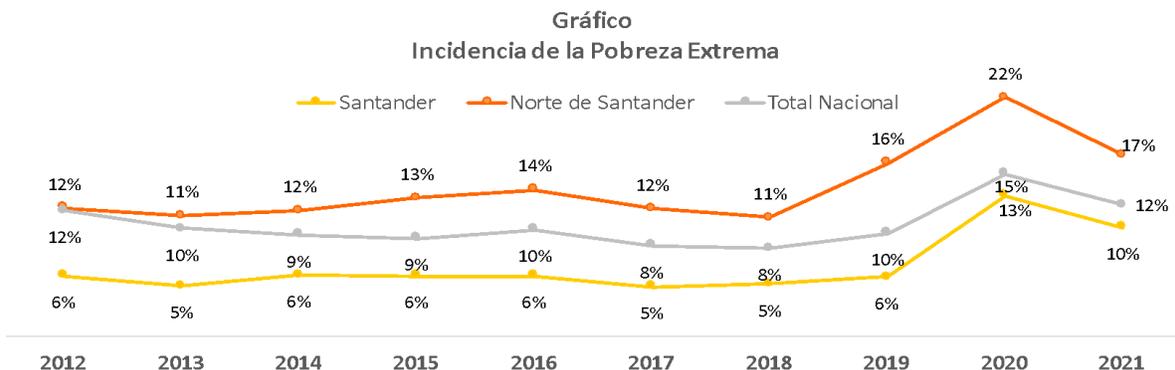


Fuente: Dane 2022, Índice Pobreza Monetaria.

Situación similar se da en materia de pobreza extrema, la cual alcanzó el 17%, de nuevo una tasa muy alta frente a departamentos como Santander, donde la tasa es 10% o en general, frente al promedio nacional de 12%.

<sup>1</sup> En 2021, a nivel nacional, la línea de pobreza monetaria fue de 354.031 COP y la línea de pobreza extrema fue de 161.099 COP (DANE, 2021).

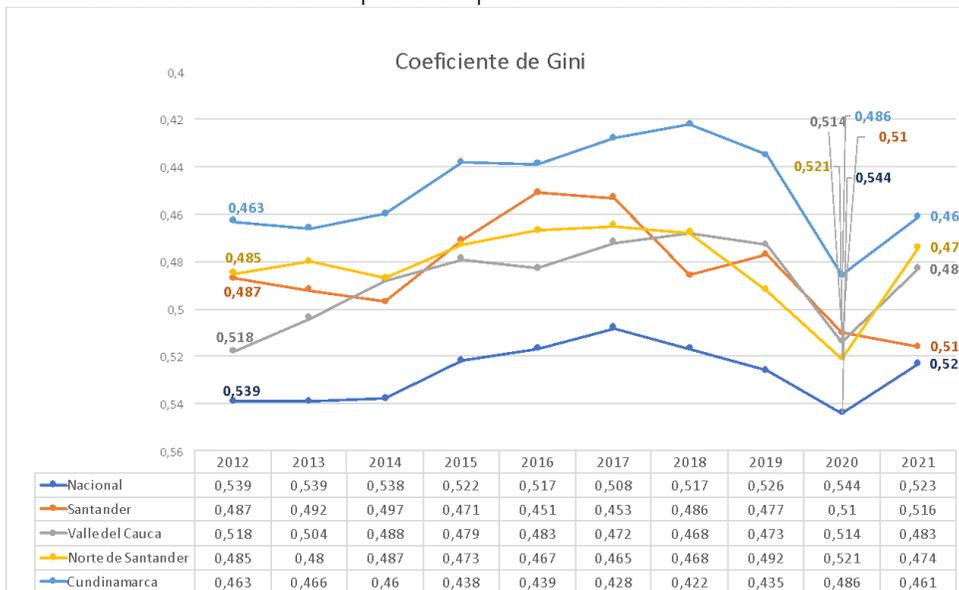
Gráfica 2 Incidencia de la Pobreza Extrema- nivel departamental



Fuente: Dane 2022, Índice Pobreza Monetaria.

Sin embargo, la desigualdad, medida con el coeficiente de Gini, ha venido reduciéndose. Según el coeficiente de Gini<sup>26</sup>, índice usado para medir la concentración del ingreso y por ende la desigualdad, el departamento de Norte de Santander entre 2012 y 2021, aunque posee un alto nivel de desigualdad, este es inferior al promedio nacional, y se ha reducido en un 3%, pasando de 0,485 a 0,474 en este período de tiempo.

Gráfica 3 Índice de Gini para el departamento del Norte de Santander



Fuente: Dane 2022, Índice Pobreza Monetaria.

<sup>26</sup> El coeficiente de Gini tiene una escala de 0 a 1, donde 0 corresponde a una perfecta igualdad y 1 perfecta desigualdad.

**El trabajo informal es la variable que más incide en la pobreza.** Analizando la conformación de la pobreza, de acuerdo al índice de pobreza multidimensional<sup>3</sup> para el 2021, el porcentaje de nortesantandereanos ascendía a 24,7%, posición No. 14 entre los 32 departamentos, donde los mayores porcentajes de privación son: trabajo informal, el cual está presente en el 86.6% de las personas identificadas como pobres, bajos logros educativos, presente en el 48%, y rezago escolar, en el 28.2%. Porcentajes que están por encima de departamentos como Cundinamarca y Antioquia.

**Tabla 1 Porcentaje de Hogares que Experimentan Cada Una de Las Privaciones que Mide el IPM**

VARIABLE	Norte de Santander		Cundinamarca		Antioquia	
	2018	2021	2018	2021	2018	2021
Analfabetismo	12,9	9,7	6,2	4,9	9,0	8,3
Bajo logro educativo	53,5	48,0	47,5	39,1	46,0	39,2
Barreras a servicios para cuidado de la primera infancia	9,6	10,0	7,9	7,2	6,6	7,9
Barreras de acceso a servicios de salud	17,7	6,5	3,6	1,5	3,6	2,0
Desempleo de larga duración	11,2	9,3	13,0	14,5	13,2	15,2
Hacinamiento crítico	15,4	13,9	4,8	5,5	6,2	6,4
Inadecuada eliminación de excretas	9,0	6,6	2,9	4,4	13,1	8,9
Inasistencia escolar	4,7	10,1	2,2	5,8	3,1	3,4
Material inadecuado de paredes exteriores	3,6	2,3	0,8	0,9	3,7	1,2
Material inadecuado de pisos	5,5	4,0	2,0	1,5	3,8	2,0
Rezago escolar	29,9	28,2	26,4	24,5	25,4	22,8
Sin acceso a fuente de agua mejorada	11,9	13,5	9,1	6,7	12,6	8,4
Sin aseguramiento en salud	17,6	22,7	11,4	11,2	7,3	9,5
Trabajo infantil	3,1	2,9	1,2	0,7	1,4	1,2
Trabajo informal	85,1	86,6	69,5	69,7	66,2	67,7

Fuente: DANE, 2018, Encuesta Nacional de Calidad de Vida

**La brecha en educación entre las áreas rurales y urbanas es muy alta.** A pesar de los avances logrados por el departamento. De acuerdo al Plan de Desarrollo 2020-2023, para el año 2019, 87.9% de la población de 5 años y más sabe leer y escribir, pero con un notorio desequilibrio entre las zonas urbanas y la rural con una diferencia de 91.3% y 75.4%, respectivamente. En cuanto a la asistencia a los establecimientos educativos, para el año 2019, el mayor porcentaje de cobertura neta se da en los niveles de primaria y secundaria de 88.50% y 69.43% respectivamente. En contraste los porcentajes más bajos se dan en los niveles de educación media y transición es donde se presenta la Cobertura Neta más baja en 2019, de 36.40% y 60.56% respectivamente. (PDD Nds, 2020-2023, pág. 31). Frente a los niveles de educación

<sup>3</sup> El IPM mide 5 dimensiones, cada una de ellas con sus respectivas privaciones: i) Dimensión 1. Condiciones educativas del hogar (bajo logro educativo y analfabetismo); ii) Dimensión 2. Condiciones de la Niñez y la Juventud (inasistencia escolar, rezago escolar, barreras de acceso a servicios para el cuidado de la primera infancia y trabajo infantil); iii) Dimensión 3. Trabajo (Desempleo de larga duración y empleo informal); iv) Dimensión 4. Salud (sin aseguramiento en salud y barreras de acceso a servicio de salud); v) Dimensión 5. Acceso a servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda (sin acceso a fuente de agua mejorada, inadecuada eliminación de excretas, pisos inadecuados, paredes exteriores inadecuadas y hacinamiento crítico).

superior, para el 2018 el departamento alcanzó un porcentaje de 51,6% de cobertura bruta, lo cual es de resaltar ya que logró aumentar 8,9 puntos porcentuales desde el 2010 (PDD 2020-2023, pág. 52).

**La Educación del departamento está en crisis por insuficiencia de la infraestructura y déficit docente.** Para el primer trimestre de este año, la Defensoría del Pueblo publicó un comunicado de prensa pidiendo medidas para enfrentar la emergencia educativa en el departamento. Para ese trimestre 12.700 niños, niñas, adolescentes y jóvenes no habían iniciado su año escolar. Según la DP el departamento tiene una infraestructura educativa insuficiente y precaria, existen grados escolares inhabilitados en las instituciones educativas, hay una falta de adecuación de las escuelas y colegios para la prevención del COVID 19 y, sumado a lo anterior, se tiene un bajo esquema de vacunación de los niños, niñas y adolescentes, lo cual se suma a un déficit de planta docente y administrativa, en parte gracias a la demora en las contrataciones, situación que ha aumentado el riesgo de deserción escolar, y explica el no inicio de clases de estos 12 mil niños (Defensoría del Pueblo, 2022).

**La salud de la población del departamento se ha visto afectada por la privación de acceso al servicio, la deficiencia del acceso al agua potable y de una adecuada alimentación, en la población infantil, principalmente.** Según el censo de 2018 (CNPV, 2018) 17.1% de los habitantes del departamento no contaban con aseguramiento en salud, 6.1 puntos superior al promedio nacional.

**La principal causa de consultas de urgencias y hospitalización son las enfermedades de origen hídrico.** Según el Plan de Desarrollo 2020-2023, el bajo acceso al acueducto y alcantarillado en el área rural es una de las principales causas de consulta de urgencias y hospitalización, reflejadas en enfermedades asociadas al origen hídrico (fiebre tifoidea, enfermedad diarreica aguda, enfermedades parasitarias, hepatitis, etc.), situación que se extiende a enfermedades de origen vectorial, a causa de la intermitencia en la continuidad del servicio de los sistemas de acueducto, y distribución del agua, factores que no permite el lavado permanente del criadero de mayor distribución en las viviendas (PDD NdS, 2020-2023, pág. 63).

**Las enfermedades no transmisibles y la desnutrición resaltan en el perfil de morbi-mortalidad del departamento.** Según el PDD 2020-2023, una de las principales causas de morbilidad son las enfermedades no transmisibles (ENT), que representan 35% y 80% del total de atenciones, causadas en gran parte por las malas prácticas de autocuidado, generadas por la falta de educación, inadecuado automanejo de la enfermedad y el bajo acceso a los alimentos con alto valor nutricional, hace que predominen hábitos de estilos de vida saludables poco favorables.

**La desnutrición asciende al 3%, pero aumenta hasta el 11% en la población de 48 a 59 meses.** De acuerdo al Instituto Departamental de Salud, en una muestra de 24,181 niños y niñas menores de 18 años, la prevalencia de desnutrición global en menores de 5 años es del 3%. Cuando se indaga en los subgrupos por meses, el subgrupo de 48- 59 meses presenta la mayor prevalencia de desnutrición aguda con un 11%, sobresaliendo los municipios de La Playa con un 20% y Tibú con un 11%. (Instituto Departamental de Salud, 2021, pág. 62).

**La calidad de los servicios públicos es una de las causas del críticas perfil de morbilidad del departamento.** De acuerdo al censo nacional de población y vivienda 2018, la cobertura de acueducto alcanza el 83,24%; sin embargo, el área rural solo está cubierta en el 35,52% de la población; el acceso al alcantarillado es del 72,28%, con solo el 17,34% de cobertura en el área rural y el acceso a recolección de basuras es del 83,02%, con solo el 24,20% de cobertura en el área rural. Por otro lado, el índice de riesgo de calidad del agua (IRCA)

para la vigencia 2018 fue de 14.9%, correspondiente a una calidad del agua de riesgo medio (PDD NdS, 2020-2023, pág. 63).

**Los servicios públicos, como resultado de la crisis migratoria, han tenido una presión de demanda que ha acrecentado el déficit de cobertura.** De acuerdo a Migración Colombia en 2020, la capital de Norte de Santander a junio del 2020 registro 103.254, migrantes venezolanos, cerca del 10% de su población, cantidad superior a la de Barranquilla 95.491, Medellín 87.942 o Cali 60.45 (Ministerio de Salud, 2020, pág. 85). Esta situación genera presión en los servicios sociales y son fuente de unos retos todavía mayores a nivel institucional.

**El acceso y calidad de la vivienda es otro de los problemas del departamento, que afecta al 88.6% de los hogares.** Según el DANE en 2021, 193.000 hogares presentaron déficit habitacional (falta de vivienda y las carencias en su estructura o la disponibilidad de servicios públicos), 36.000 de estos presentaron deficiencias estructurales, no cumpliendo los estándares que garanticen su habitabilidad. Según el PDD 2020-2023, el déficit en Vivienda Urbana fue del 61,31% y 19.35% en lo rural, ambos con tendencia a crecimiento (PDD NdS, 2020-2023, pág. 222). En el mismo año, en la región centro del departamento el déficit de vivienda rural superó el 60%, y en la región oriental el déficit de vivienda urbana superó el 70% cifras alarmantes para el departamento (PDD NdS, 2020-2023, pág. 222).

**Más de la mitad de hogares viven con algún tipo de déficit cualitativo en el departamento.** Según el PDD 2020-2023, para el año 2018, del total de hogares, el 64,21% de todos los hogares viven con algún tipo de déficit cualitativo, o viviendas con algún tipo de deficiencia en pisos, espacios, carencia de algún servicio público domiciliario. Así mismo, el 16,44% de hogares presentan déficit cuantitativo, además, 10,60% de hogares viven en hacinamiento mitigable, es decir hogares que habitan en viviendas con más de tres y menos de cinco personas por cuarto (PDD NdS, 2020-2023, pág. 226).

## 2.2 Seguridad en las regiones como condición para la convivencia

**Las condiciones de seguridad y orden público del departamento se ven afectadas por la presencia de grupos armados y delincuenciales.** En el departamento se cuenta con la presencia de cerca de 12 grupos armados organizados “GAO” y grupos delictivos organizados “GDO” que disputan el control del territorio y el manejo de las economías ilícitas. Se encuentran el ELN, el EPL, las Disidencias de las FARC, Autodefensas Gaitanistas de Colombia (AGC), Clan del Golfo, Pelusos, Cartel de Sinaloa. En el departamento, el conflicto armado ha estado determinado por la presencia histórica de grupos armados organizados (GAO) que han generado diversas afectaciones a la vida, libertad, integridad y seguridad de su población. Particularmente, los municipios de El Tarra, Tibú, Convención, El Carmen, Hacarí, San Calixto, Teorama y Sardinata (municipios PDET), son los más afectados. (PDD NdS 2020-2023, pág 134).

**Norte de Santander se consolida como el departamento con mayor área de cultivos de uso ilícito.** Según cifras de OCHA, el departamento cuenta con 40.116 Ha. de cultivos de coca, 28% del área neta nacional. Tres de los municipios del departamento se encuentran dentro de los 10 municipios del país con mayor número de hectáreas de hoja de coca sembradas: Tibú con 16.096, Sardinata con 5.047 y El Tarra con 4.916 hectáreas, siendo este un factor determinante para la generación de violencias (Monitoreo de Territorios afectados por Cultivos ilícitos 2018. Oficina de las Naciones Unidas Contar la Droga y el Delito agosto de

2019)<sup>4</sup>.

**El control territorial de los actores ilegales ha aumentado la exposición de la población civil a minas antipersonales.** En el primer semestre de 2021 Norte de Santander fue el departamento más afectado por accidentes causados por MAP/MSE (minas antipersonal -MAP- y municiones sin explotar -MSE-), con 16 accidentes (OCHA. Briefing Departamental Equipo local de coordinación Norte de Santander. 2021).

**La condición fronteriza del departamento, con 52 pasos ilegales agudiza los riesgos de inseguridad.** El departamento comparte 117 kilómetros de frontera con Venezuela, en la cual se ubican cuatro importantes puntos de paso legal<sup>5</sup> y 52 trochas o pasos ilegales en municipios como Villa del Rosario, Puerto Santander y Tibú, por donde no solo ingresan la mayoría de personas migrantes de Venezuela, sino cualquier tipo de mercancía ilegal (Según PDD 2020-2023, pág 134). Lo que conlleva, además, a que el departamento se vea afectado por las permanentes disputas de los grupos al margen de la ley por controlar el territorio.

**La alta tasa de muertes violentas, ha hecho que el departamento sea identificado como el quinto más violento del país.** La situación de inseguridad a causa de los grupos ilegales, sumadas a las tensiones migratorias, ha desencadenado un aumento de hechos violentos. De acuerdo con el informe del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, 2019, Norte de Santander fue el quinto departamento con la tasa más alta de muertes violentas en el país, con una tasa de 39,7 por cada 100.000 habitantes (Forenses 2018).

**La violencia intrafamiliar es la causa de inseguridad ciudadana de mayor crecimiento en el departamento.** De acuerdo a las cifras de las bases de datos de la Policía Nacional, desde 2018 a 2021, el número de casos de violencia intrafamiliar ascendió a 177 casos por cada cien mil habitantes, con una tasa de crecimiento del 29%. Situación que es seguida por el hurto a personas con 20% y 3% en homicidios.

Tabla 2. Indicadores de seguridad por cada 100.000 habitantes

Año	Homicidios	Hurto a personas	Hurto a comercios	Casos de violencia intrafamiliar
2018	35	214	97	137
2019	33	291	80	169
2020	35	207	48	155
2021	36	256	50	177
Variación	3%	20%	-48%	29%

Fuente: cálculos propios con base a datos de la Policía Nacional, 2018-2021

<sup>4</sup> UNODC. Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2020. (págs. 11, 72). (corte julio 2021). Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/cropmonitoring/Colombia/Colombia\\_Monitoreo\\_de\\_territorios\\_afectados\\_por\\_cultivos\\_ilicitos\\_2020.pdf](https://www.unodc.org/documents/cropmonitoring/Colombia/Colombia_Monitoreo_de_territorios_afectados_por_cultivos_ilicitos_2020.pdf)

<sup>5</sup> (i) Puente Internacional Simón Bolívar Sector de La Parada Municipio de Villa del Rosario; (ii) Puente Internacional General Santander Sector el Escobal Cúcuta-Ureña; (iii) Puente Internacional Tienditas sector Boconó – Villa de Rosario y (iv) Puente Internacional La Unión en el municipio de Puerto Santander.

### 2.3 Desarrollo de la empresa como medio para buscar la prosperidad y luchar contra el desempleo

**El empleo en el Norte de Santander presenta una lenta recuperación frente al promedio nacional.** El desempleo hace parte de uno de los problemas que más afecta al país, sobre todo después de la crisis de la pandemia. El promedio de la tasa de desempleo del departamento durante los 5 años anteriores a la pandemia fue de 13%. Sin embargo, para el año 2020, subió 7.9 puntos porcentuales, alcanzando una tasa de 20.9%. Ahora bien, esta tasa ha venido decreciendo y al año 2021 la tasa fue de 18.1% (DANE, 2021). No obstante, su capital Cúcuta es la novena ciudad capital, que cuenta con uno de los mayores índices de desempleo, de 13.9% según el DANE.

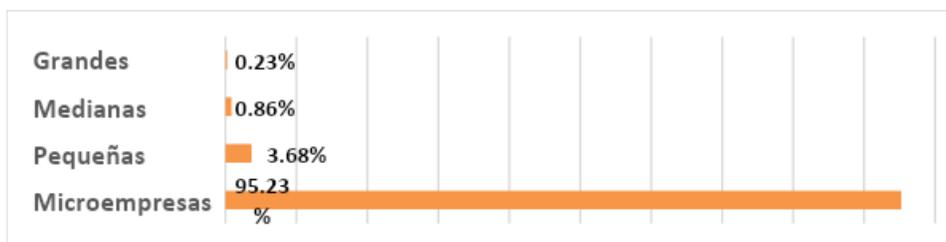
**El nivel de desempleo está acrecentando la brecha de género en materia laboral.** El informe del DANE sobre el mercado laboral, muestra que la tasa de desempleo en las mujeres para el año 2021 fue de 21,3%, muy superior frente al promedio nacional también alto de 17,5% y de la de los hombres para el departamento fue de 16,1%, es decir 5,2 puntos porcentuales por encima de la tasa de mujeres para el departamento. Importante resaltar también que aunque esta tasa es menor a la presentada por las nortesantandereanas en el departamento, sigue muy por encima de la tasa de promedio nacional de los hombres, que para el mismo año fue de 10,6% (DANE, 2021).

Particularmente, vale la pena observar los datos sobre el mercado laboral en Cúcuta y su área metropolitana 2020-2021, el cual, presenta datos pertinentes sobre la capital del departamento que demuestran la tendencia que se estaba mencionando. En el trimestre de noviembre 2019 a enero 2020, la tasa de desempleo para mujeres fue de 17.8%, casi tres puntos porcentuales arriba de la de los hombres. No obstante, para el siguiente año, en el mismo trimestre, noviembre 2020 a enero 2021, la tasa de desempleo de mujeres ascendió a 24,2, subiendo 6,4 puntos porcentuales. Ahora bien, para los hombres aumentó a 17.7%, alrededor de 3 puntos porcentuales arriba (DANE, 2020 2021).

**El índice de informalidad asciende al 66.5% para junio de 2022.** Este índice en comparación con otras ciudades capitales es elevado. Según el último informe entregado por el DANE para el mes de junio 2022, de las 23 ciudades analizadas, Cúcuta es la tercera ciudad con mayor proporción de informalidad con un 66,5% para el trimestre de abril a junio 2022. Cifra superior al promedio nacional, también alto de 58%. Tan elevado nivel de informalidad representa una variedad de impactos negativos importantes para el Departamento, entre los cuales podemos mencionar: la reducción de la base impositiva que acarrea, la mala distribución del ingreso que origina, la reducida cobertura de seguridad social contributiva, la baja calidad de empleos que genera y la congestión en los servicios públicos que produce, sin contribuir a su financiamiento (Dane, Mayo – Julio, 2022)

**La informalidad laboral se suma a la debilidad del tejido empresarial, donde 95.2% de las empresas son microempresas.** Con cerca de 40 mil empresas, donde el 81% operan como personas naturales, el departamento posee una densidad empresarial de 16.8 empresas por cada mil habitantes. El departamento cuenta con la presencia de tres cámaras de comercio: Cúcuta con cobertura sobre 18 de los 40 municipios; Ocaña, en 12 municipios y Pamplona con 10 municipios; las cuales podrían jugar un mayor rol en el fortalecimiento del tejido empresarial departamental.

Gráfica 4. Tamaño empresarial del tejido empresarial de Norte de Santander



Fuente: Compite 360, 2020

**La principal actividad económica de las empresas del departamento es la comercial.** Según el DANE, 16,490 empresas se dedicaban en 2020 a las actividades comerciales, seguidas por las actividades manufactureras. Tomando específicamente la información de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 46,8% de las empresas se dedican al comercio al por mayor y al por menor, así como de la reparación de vehículos automotores y motocicletas. Luego, en menor medida, 13,8% se dedican a industrias manufactureras. Finalmente, en porcentajes menores, las empresas se dedican al alojamiento y sector de comidas con un 8,7% y a otras actividades de servicios con un 6%.

Tabla 3. Principales actividades económicas registradas Cámara de Comercio Cúcuta

Actividad económica	Proporción de empresas
Comercio al por mayor	46,80%
Industrias manufactureras	13,80%
Alojamiento y sector comidas	8,70%
Otras actividades de servicio	6,00%
Total de empresas	40.869

Fuente: (Compite 360, 2020)

**Las empresas del departamento están aún en proceso de maduración empresarial.** Las empresas del departamento son relativamente jóvenes, 61,1% de estas tiene entre 1 y 5 años de constitución; 19 % de entre 6 y 10 años y solo 4,8% más de 21 años. En cuanto a la tasa de supervivencia, la cual mide el tiempo que sobrevive una empresa después de haberse construido, evidencia que ha ido en aumento, lo que se concluye es que muchas más empresas del departamento logran superar el valle de la muerte venciendo así las dificultades del entorno competitivo, acompañado de innovación y la inversión. Para el 2018, de cada 100 empresas creadas 59 sobreviven frente a 40 que no logran superar el año de vida (Compite 360, 2020, pág. 5).

**La debilidad laboral y empresarial están afectando la competitividad del departamento.** De acuerdo con la más reciente edición anual del Índice Departamental de Competitividad (en adelante IDC), Norte de Santander obtuvo la posición 14 entre los 32 departamentos. La calificación más baja en este índice fue en mercado laboral, donde obtuvo la posición 31, empeorando con respecto a los dos años anteriores. Valoración que tiene presente la tasa global de participación, la tasa de desempleo, la formalidad laboral,

el subempleo objetivo, el empleo vulnerable, entre otros (Consejo Privado de Competitividad y Universidad Rosario, 2022).

**Sin embargo, la competitividad del departamento se puede apalancar en el entorno para el desarrollo de negocios.** En el IDC 2021, el departamento ha mantenido estable su posición en el entorno para los negocios, con una posición de 14 (estable desde 2020), jalonado negativamente por la pobre eficiencia con respecto al subgrupo de “trámites” y el (iv) pilar de sistema financiero, con puntuación de 14, que, a pesar de no ser sobresaliente se destaca por una mejora continua desde el año 2020. Este último pilar, se compone por la cobertura de seguros, indicador más alto en 8, índice de profundización financiera en la posición número 9, cobertura de establecimientos financieros, con un 15 y finalmente, inclusión financiera, el más bajo de todos los indicadores con un 16.

**Tabla 4. Puntuación en una escala de 0 a 10 de cada uno de los pilares del IDC 2022**

Factor	Pilar	Norte de Santander	Antioquía	Cundinamarca
<b>Condiciones Habilitantes</b>	Instituciones	4.9	6.0	4.89
	Infraestructura	5.22	6.2	6.50
	Adopción TIC	4.17	6.0	5.31
	Sostenibilidad			
	Ambiental	5.0	4.5	5.13
<b>Capital Humano</b>	Salud	5.07	6.8	4.65
	Educación Básica y Media	6.64	5.9	6.90
	Educación Superior y formación para el trabajo	4.12	7.3	4.94
	Entorno para los Negocios	5.98	7.1	6.46
<b>Eficiencia de los mercados</b>	Mercado laboral	3.89	6.5	6.65
	Sistema financiero	3.99	7.0	2.81
	Tamaño del mercado	5.47	8.0	7.55
<b>Ecosistema innovador</b>	Sofisticación y diversificación	7.61	9.4	9.50
	Innovación y dinámica empresarial	2.15	7.6	2.97

Fuente: Consejo Privado de Competitividad, 2022

**A pesar de su tradición comercial, el departamento no ha logrado dar tránsito a su vocación industrial.** El Área Metropolitana de Cúcuta -AMC- siendo la ciudad más importante de la frontera colombo - venezolana, está desconectado de los centros industriales, como la costa Caribe y el centro del país, en parte por la precaria infraestructura vial hacia el norte y la dependencia de la ruta nacional Cúcuta - Bucaramanga; lo que ha limitado el desarrollo de proyectos industriales de gran envergadura en la región.

**Más de la mitad de la población vive cerca de una carretera.** Por otro lado, a nivel de logística y competitividad, resulta interesante conocer las cifras sobre cuántos nortesantandereanos viven cerca a una carretera. En efecto, el DANE afirma que para el 2018, el 58,1% de la población rural vive a menos de 2 km de una carretera transitable todo el año. Una cifra inferior al promedio nacional que fue de 63,7% y de departamentos como Santander que registró un 74,1% (DANE, 2018).

Por otro lado, frente a las oportunidades de desarrollo se encontraron dos sectores claves.

**La industria minera, con el carbón constituye una oportunidad para Norte de Santander**, para el 2020 la producción de carbón fue de 0,9Mt (2% de la producción nacional) y el 35% del empleo formal en el departamento está relacionado con la industria del carbón y el coque. Esta industria se debe seguir impulsando. En este sentido, Norte de Santander tiene un Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (PEDCTI) 2014 – 2024 donde se propone convertir al departamento en líder energético a nivel nacional, aprovechando la dotación de recursos naturales asociados a la cadena de hidrocarburos, gas y petróleo, por una parte y la cadena productiva del carbón por el otro, como eje de desarrollo que servirá para apalancar otras industrias en el departamento.

**En Norte de Santander los cultivos de palma representan el 16% del PIB agrícola del departamento** y los esfuerzos por formalización generan más de 10.000 empleos entre directos e indirectos. Es decir, hay más de 37.000 hectáreas de palma sembradas que permiten una producción de 122.500 toneladas, de acuerdo con cifras de 2021. Sin embargo, estas cifras podrían ser mayores a partir de la generación de valor agregado. En el departamento solo se procesa el fruto para generar aceite crudo, pero se puede generar productos industrializados que generen mayores ganancias.

#### 2.4 Eficiencia del Estado y lucha contra la corrupción

**La transparencia, gestión de recursos y del capital humano son algunos de los principales frentes en los que el Departamento debe enfocar sus esfuerzos por mejorar la eficiencia estatal.** La eficiencia del estado es fundamental para la implementación de políticas públicas, por lo que se hace necesario evaluar los principales factores determinantes de dicha eficiencia, como lo son: la calidad del capital humano, la eficiencia de la regulación y el gasto público.

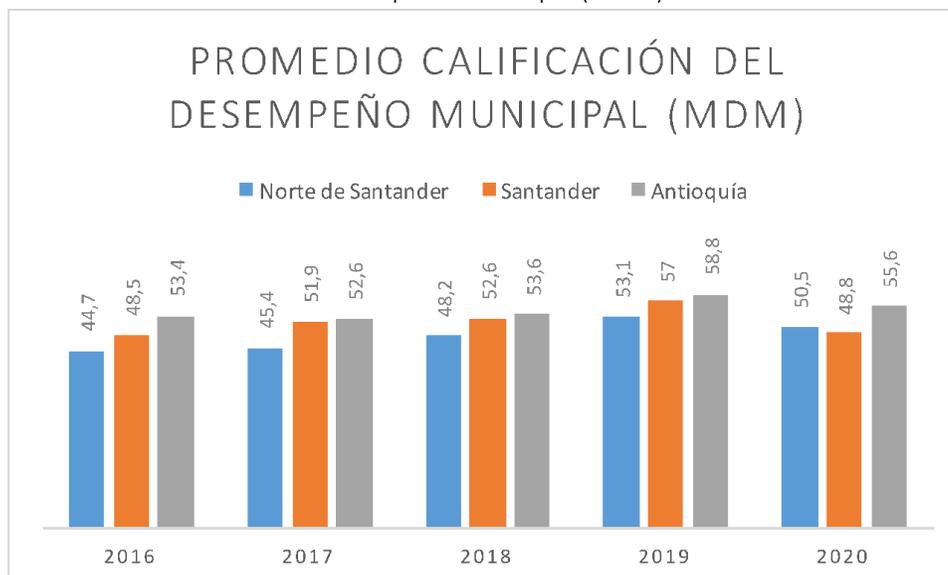
**De acuerdo con el Índice de Desempeño Institucional a cargo del DAFP, el departamento de Norte de Santander ha tenido un desempeño regular en relación con la eficiencia del estado, aunque en constante mejora.** En la medición consolidada, el índice mejoró desde 56 puntos sobre 100 en 2018 a 63 puntos en 2021. Específicamente para el año 2021 obtuvo un puntaje de 65 en el índice de “transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción” (vs. 64,3 del promedio Nacional). En cuanto a gestión presupuestal y eficiencia del gasto público obtuvo un puntaje de 70,7 (vs. 67,3 del promedio Nacional). Por otra parte, obtuvo un puntaje de 63,4 en la gestión estratégica del talento humano (vs. 63,1 del promedio Nacional).

**El departamento presenta un comportamiento deficiente frente a los indicadores institucionales de desempeño.** El desempeño institucional suele ser medido a través del índice para la Medición del Desempeño Municipal (MDM) y el Índice de Desempeño Fiscal (IDF). En ambos se presenta un comportamiento inferior al promedio nacional, como resultado, en parte, por la falta de compromiso de las administraciones para mejorar sus procedimientos y por la alta dependencia de las transferencias nacionales. Situación que se complejiza con la presencia de grupos delincuenciales en la zona fronteriza, y la presencia de dinámicas corruptas.

**El MDM, a pesar de venir mejorando, está por debajo de la media nacional.** El índice para la Medición del Desempeño Municipal (MDM), el cual se enfoca en medir el desempeño municipal en la capacidad de gestión y generación de resultados de desarrollo en una escala de 0 a 100, donde 100 significa un excelente desempeño en gestión (DNP, 2020). La tendencia de la calificación del departamento ha sido positiva, creciendo desde el año 2016 al 2019. No obstante, para el 2020 disminuyó 2,6 puntos porcentuales.

Finalmente, el Norte de Santander fue el puesto 15 a nivel departamental, siendo superado por el promedio nacional que obtuvo el puesto 12, con un promedio de calificación de 50,8. En la siguiente gráfica donde se compara al departamento con Santander y Antioquia, Norte de Santander presenta siempre los peores resultados.

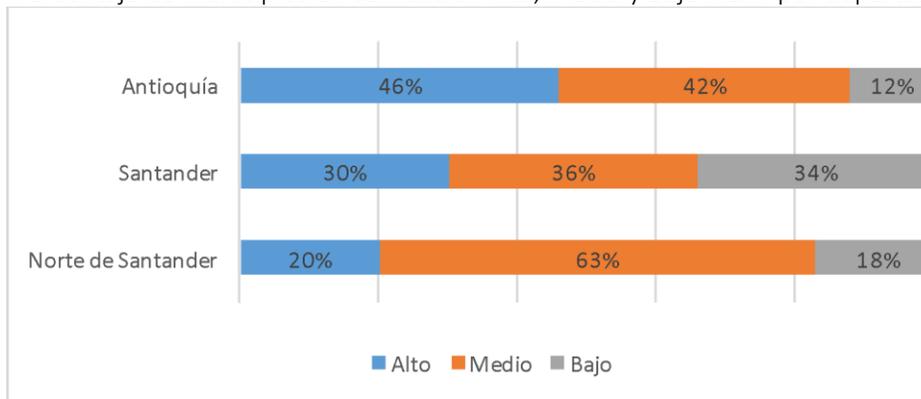
Gráfica 5. Medición del Desempeño Municipal (MDM) de Norte de Santander



Fuente: DNP 2020, informe de resultados MDM 2020

**A nivel municipal, la mayoría de estos se califican con MDM medio.** Ahora bien, es relevante revisar la proporción de municipios con puntaje alto, medio o bajo, ya que a nivel municipal se pueden observar grandes brechas al interior de los departamentos. En este sentido, más de la mitad de los municipios en el departamento lograron una puntuación media, porcentaje superior al de otros departamentos como Santander o Antioquia.

Gráfico 6. Porcentaje de municipios en calificación Alta, Media y Baja MDM por departamento, 2020



Fuente: DNP 2020, informe de resultados MDM 2020

De acuerdo al IDF, el departamento está aumentando su dependencia de las transferencias del orden nacional. El Índice de Desempeño Fiscal (IDF)<sup>6</sup> es una medición del desempeño de la gestión financiera de las entidades territoriales que da cuenta de su sostenibilidad financiera. El Norte de Santander obtuvo una calificación de Riesgo, con un puntaje de 57,77 en 2021, lo que representa un deterioro frente a la calificación del año inmediatamente anterior, 63,01 perteneciente a la categoría vulnerable. Una de las razones que contribuye a este puntaje es la dependencia a las transferencias que tiene el departamento, que de hecho aumentó de 64,54 de 2020, a 68,56 en 2021. De la misma manera, el indicador de endeudamiento de largo plazo aumentó del 2020 de 67,75 a 70,64 en el 2021 (DNP, 2021).

Tabla 5. Índice de Desempeño Fiscal 2020- 2021 departamento Norte de Santander

Indicadores	2021	2020	Contribución al cambio 2020-2021
<b>Dimensión Resultados Fiscales</b>	<b>50,55</b>	<b>53,77</b>	-2,58
Dependencia de transferencias	68,56	64,54	-0,64
Relevancia formación bruta de capital (FBK) fijo	16,83	20,00	-3,07
Endeudamiento de largo plazo	70,64	67,75	-0,46
Ahorro corriente	58,73	54,14	1,60
Balance primario	10,71	14,36	0,00
<b>Dimensión Gestión Financiera Territorial</b>	<b>86,67</b>	<b>100</b>	-2,67
Capacidad de programación y ejecución de ingresos	114,14	92,44	-1,33
Capacidad de ejecución del gasto de inversión	80,48	94,70	-1,33
Nivel de holgura	31,49	0,21	0,00
Bonificación catastro	NA	NA	
Bonificación esfuerzo propio	0,00	0,00	0,00 <sup>7</sup>

Fuente: índice de Desempeño Fiscal 2020- 2021 DNP, 2021

<sup>6</sup> Los rangos de desempeño fiscal son los siguientes: sostenible (igual o mayor a 80), solvente (entre 70 y 79), vulnerable (entre 60 y 70), riesgo (entre 40 y 60), y deterioro (menor de 40).

<sup>7</sup> En Santander y Antioquía, el IDF fue 56,80 y de 67,02, respectivamente.

### 3 DIAGNÓSTICO POR SUBREGIONES

El departamento se encuentra dividido en 6 subregiones. Esta división obedece a “la interpretación de variables históricas, ambientales, económicas y de relaciones urbano funcionales” (Plan Departamental de Desarrollo 2020 – 2023)

- Subregión Oriental: Cúcuta como el municipio eje de desarrollo, capital del departamento y donde se concentra la actividad política, empresarial, comercial, financiera y con una fuerte incidencia en las relaciones fronterizas.
- Subregión Norte: Tibú como foco de desarrollo, subregión en proceso de colonización se encuentran los principales resguardos indígenas de la comunidad Motilón Barí. Así mismo se encuentra el parque natural del mismo nombre.
- Subregión Occidental: Con Ocaña como eje de desarrollo. Conectada a la región del Magdalena Medio y con gran influencia de la región Caribe. Dos de los municipios que la componen Cáchira y La Esperanza con fuertes vínculos al departamento de Santander.
- Subregión Centro: Salazar de las Palmas es su municipio eje.
- Subregión Sur-Occidental: Pamploná ciudad universitaria es su eje, es la región bisagra entre las ciudades de Cúcuta y Bucaramanga.
- Subregión Sur-Oriental: Chinácota es su eje de desarrollo, los municipios de esta subregión tienen mucha actividad cotidiana fronteriza.

Tabla 6 Proyecciones Población Subregiones

Subregión	Población Total	Porcentaje de participación %	Población en Cabeceras	Porcentaje de participación %	Población en centros poblados y zona rural	Porcentaje de participación %
Oriental	1,032,024	63,70%	980,920	76,5%	51,104	15,1%
Norte	114,065	7%	41,791	3,3%	72,274	21,4%
Occidente	268,95	16,60%	154,918	12,1%	114,032	33,8%
Centro	50,114	3,1%	16,887	1,3%	33,227	9,8%
Suroccidente	86,086	5,3%	58,673	4,6%	27,413	8,1%
Suroriente	69,079	4,3%	29,484	2,3%	39,595	11,7%
Total	1,620,318		1,282,673		337,645	

Fuente: Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 Norte de Santander

El Norte de Santander contribuye al 1,5% del PIB Nacional, con 14,157 billones para el año 2021 (DANE 2021). Donde Cúcuta y su área metropolitana concentran el 70,1% del valor agregado de departamento, seguido por Ocaña con 5,3%, Tibú 3,4% y Pamplona 2,2%. El resto del valor agregado se reparte entre los demás municipios que se caracterizan por su economía rural basada en la producción agropecuaria (DANE, 2021). Teniendo en cuenta que, las principales actividades fueron: administración pública, comercio, hoteles y reparación y agricultura, pesca y ganadería.

Gráfica 7. Peso relativo municipal en el valor agregado departamental %



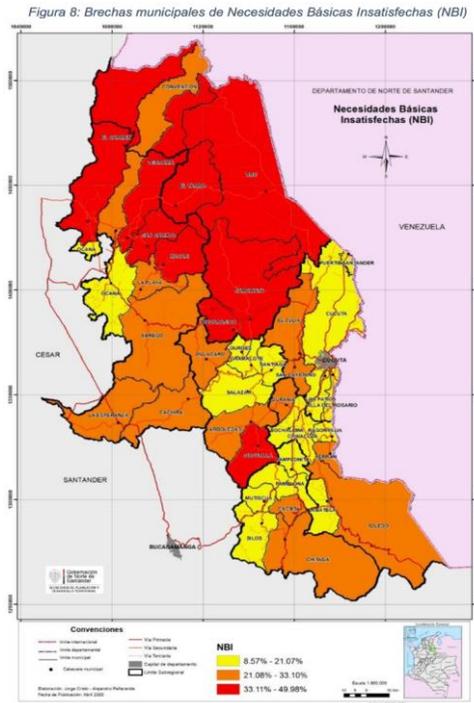
Fuente: Cálculos propios a partir de la base de datos del DANE, 2021, Valor agregado por municipio

### 3.1 Lucha contra la pobreza e inclusión social

En términos de pobreza, se presentan las cifras de Cúcuta y su área metropolitana, donde claramente se puede percibir el alto nivel de pobreza ya mencionada a través de los índices del departamento. En efecto, al revisar el informe del DANE para el año 2021, la incidencia de la pobreza monetaria de Cúcuta y su área metropolitana para el año 2021, se puede observar la misma tendencia antes mencionada, en este caso para la capital del departamento que es de 49%, tasa muy alta frente a todo al país, que es 39,3% (ver gráfica 1). Así mismo, vale la pena señalar la tasa de pobreza monetaria extrema, donde Cúcuta obtuvo un 14,2% frente al promedio nacional que es 12% (ver gráfica 2).

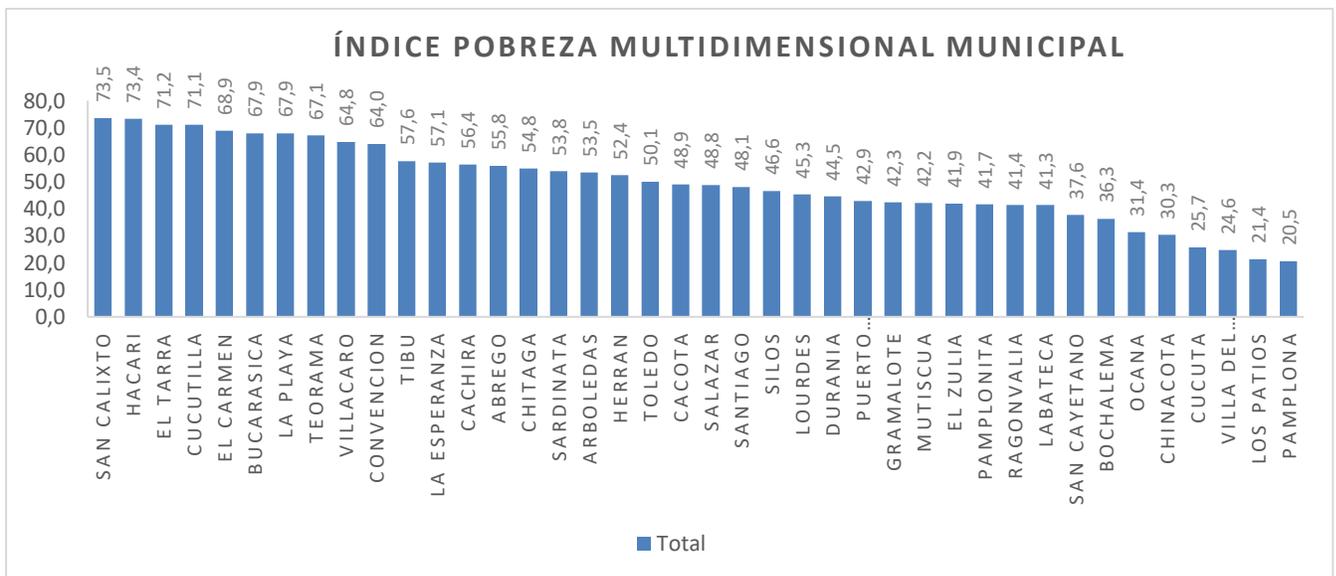
Como se puede observar en el mapa de brechas municipales de NBI, el cual presenta comparativamente las peores cifras a nivel departamental (en rojo) teniendo niveles de NBI por encima de 33,11%. Este mismo panorama de pobreza se puede comprobar en la tabla comparativa municipal del Índice de Pobreza Multidimensional. De los 11 municipios de la región del Catatumbo, 10 se encuentran entre los peores 16. El único municipio por fuera de esta dinámica es Ocaña.

Gráfica 8. Índice de Necesidades Básicas Municipales



Fuente: Plan de Desarrollo Departamental

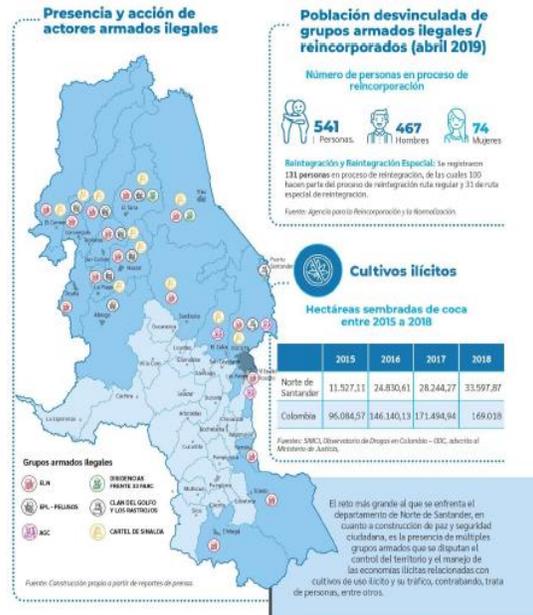
Gráfica 9. Índice Pobreza Multidimensional Municipal



Fuente: DANE (2018), Índice de Pobreza Multidimensional Municipal



Mapa 2. Presencia y acción de actores armados ilegales



Fuente: Plan de Desarrollo Departamental, pág. 135

### 3.3 Desarrollo de la empresa como medio para buscar la prosperidad y luchar contra el desempleo

Uno de los factores que dificultan el desarrollo económico de la región es su red vial. Según el Documento Conpes 3739 la red vial de la región permite la conectividad entre centros poblados, sin embargo, la calidad de la infraestructura limita la accesibilidad dado que se encuentran deficiencias importantes originadas en una topografía variada, baja capacidad vial y condiciones de transitabilidad y seguridad vial limitada. Estas vías son de gran importancia para acceder hacia la frontera con Venezuela desde el interior del país y unen a la región con la Ruta del Sol, el río Magdalena y el Sistema Ferroviario Central, dándole salida hacia puertos en el Caribe y hacia el centro del país. El Catatumbo tiene una red vial estimada de cerca de 2.000 km, de los cuales aproximadamente 320 km (16%) corresponden a vías primarias, 317 km (16%) a vías secundarias y 1.373 km (68%) de vías terciarias.

A pesar de esto, según la Cámara de Comercio de Ocaña “se desarrollan actividades económicas que van desde el comercio al por mayor y por menor incluido la comercialización de combustible, compra y venta de productos como calzado, ropa, alimentos y productos agropecuarios.” Dadas las características del territorio las actividades económicas se orientan al sector agropecuario y el sector comercial, muy poco al sector manufacturero debido a lo complejo y costoso que es tener procesos de producción dada la precariedad de la red vial.

### 3.4 Eficiencia del Estado y lucha contra la corrupción

Todos los municipios del Catatumbo, con excepción de Ocaña, son de sexta categoría. Su presupuesto en el componente de ingresos, prácticamente está conformado por las transferencias de la nación y es muy poco la generación de recursos propios, lo que limita la inversión. La Cámara de Comercio de Ocaña afirma que son presupuestos pequeños que van desde ocho mil millones a treinta y cuatro mil millones, solo Ocaña tiene un presupuesto de noventa y siete mil millones, pero es el municipio que más población tiene y

representa el 45% del total de la población de los doce municipios. (Cámara de Comercio de Ocaña, Informe Económico 2021, 2021)

#### 4 DIAGNÓSTICO CIUDAD CAPITAL Y ÁREA METROPOLITANA

El Área Metropolitana de Cúcuta se constituyó como una entidad para el fortalecimiento de la organización, el crecimiento y el desarrollo armónico e integrado de los municipios de Cúcuta, Villa del Rosario, Los Patios, El Zulia, San Cayetano y Puerto Santander. Creada mediante ordenanza número 40 del 3 de enero de 1991 puesta formalmente en funcionamiento por el decreto 0508, e iniciando labores en enero de 1992, “ha buscado la promoción, planificación y coordinación intermunicipal, así como la gestión y solución de necesidades urbanísticas, ampliando las estructuras mediante la suma de esfuerzos y la administración coordinada de recursos para el territorio. (Área Metropolitana de Cúcuta, 2022, Tomado de: <https://amc.gov.co/amc/quienes-somos-2/>)

El Municipio de Cúcuta tiene un área de superficie municipal representa el 5.65% con respecto al Departamento Norte de Santander, presentando 113.130 Ha, de las cuales, 4.778 Ha corresponden al área urbana y 108.352 Ha corresponden al área rural, lo que demuestra que la mayor porción del territorio es rural. Cúcuta presenta una división político administrativa urbana por comunas, y rural por corregimientos. En la zona urbana presenta 10 comunas. En la zona rural presenta 10 corregimientos. (San José de Cúcuta, Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023, pág 51)

Cúcuta para el año 2020 tenía 777,106, de los cuales en su gran mayoría se encuentran ubicados en el área urbana con 96,37% (748,948 habitantes) frente al área rural de 3,63%. (28,158 habitantes); lo anterior resalta la fuerte urbanización del Municipio en términos de población, lo cual se evidencia con la densidad poblacional, que indica que por cada metro cuadrado en el área urbana residen 12.708 habitantes por km<sup>2</sup>, mientras en el área rural la densidad es de 20,5 habitantes por km<sup>2</sup>. (San José de Cúcuta, Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023, pág 54)

##### 4.1 Lucha contra la pobreza e inclusión social

En Cúcuta el porcentaje de hogares en situación de pobreza multidimensional es del 25.7%. Pese a que el Municipio se encuentra por debajo del nivel de pobreza para Norte de Santander (31.5%), el indicador se encuentra 6.1 pp por encima del promedio nacional (19.6%). La anterior situación es mucho más preocupante en el área rural, dado que aproximadamente uno de cada dos hogares rurales de Cúcuta se encuentra en condición de pobreza (44.1%).

En Cúcuta, los mayores niveles de pobreza multidimensional se encuentran predominantemente en las zonas periféricas de la ciudad dado que allí se aglutinan, en gran parte, los asentamientos irregulares de familias de bajísimos ingresos y en muchas ocasiones desplazados y migrantes. Respecto a las principales privaciones por variable se evidencia que el trabajo informal, el bajo logro educativo y la alta dependencia económica son las principales privaciones que enfrentan los hogares cucuteños, tanto urbanos como rurales. (San José de Cúcuta, Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023, pág 57)

Esta situación es acentuada por la migración venezolana. De acuerdo a Migración Colombia, a junio del 2020, se observó que las ciudades con mayor cantidad de venezolanos son principalmente Bogotá 343.169, San José De Cúcuta 103.254, Barranquilla 95.491, Medellín 87.942 y Cali 60.45 (Ministerio de Salud, Pág. 85).

Por otro lado, el 21% de la población de la capital habita en viviendas inadecuadas, asentamientos informales o barrios discriminados, seguido por un 18,80% de personas de Villa del Rosario y 14,63% para Los Patios (DANE, 2021).

#### **4.2 Seguridad en las regiones como condición para la convivencia**

En su parte diagnóstica, el Plan de desarrollo de Cúcuta señala: “En los últimos años se ha percibido la persistencia del reacomodamiento de actores armados ilegales en el territorio. En el municipio de Cúcuta, específicamente, hacen presencia grupos armados como Los Rastrojos, el ELN, las disidencias de las FARC-EP, el EPL, y bandas criminales, dedicadas a actividades ilegales en las trochas fronterizas, como la Línea o la Frontera. Por lo tanto, la frontera de la zona rural de Cúcuta siempre ha permanecido en constante disputa entre estos grupos armados por el poder territorial de pasos y el aprovechamiento de estas rentas ilícitas. No obstante, se percibe que en los últimos años ha habido un control más fuerte por parte de los grupos Rastrojos, en ocasiones en convivencia con el EPL... Al menos desde finales de 2017 se ha conocido de las alianzas pactadas entre distintos grupos armados y el grupo pos desmovilización denominado “Los Rastrojos”, quienes concentran su accionar en la zona rural de Cúcuta y el municipio Puerto Santander. De otra parte, tras disputas sostenidas entre las AGC y los Rastrojos por control de sectores claves territoriales en el área metropolitana de Cúcuta que iniciaron desde el año 2015 en adelante, llevaron a la consolidación en el 2019 de “la supremacía del grupo armado Los Rastrojos en buena parte de la zona rural de Cúcuta y Puerto Santander”. Esta supremacía, que fue por un tiempo compartida con el EPL, hasta la separación de ambos grupos, fue puesta en riesgo tras algunos enfrentamientos fuertes, en el lado venezolano de la frontera, entre el ELN y Los Rastrojos a finales del 2019 y principios de 2020, que han provocado un reacomodo de estos últimos hacia el interior de la zona rural de Cúcuta. (San José de Cúcuta, Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023, pág 59)

#### **4.3 Desarrollo de la empresa como medio para buscar la prosperidad y luchar contra el desempleo**

En el Geovisor del Indicador de Importancia Económica Municipal, del DANE para 2017, Cúcuta presentó un valor agregado de 7.726 billones de pesos, representando el 57.3% del valor agregado departamental; participación que se ha incrementado en los últimos cuatro años, lo cual evidencia la importancia económica de la ciudad para el departamento Norte de Santander. Cúcuta concentró en el sector terciario de la economía (comercio, hoteles y restaurantes y servicios sociales, comunales y personales). el 77% del valor agregado del municipio (DANE, 2017), configurándose como el renglón de mayor participación en el aparato productivo de la ciudad.

Respecto al tejido empresarial, según la base de información de la Cámara de Comercio (Compite 360, con corte a 1 de febrero de 2020), Cúcuta cuenta con un total de 34.872 empresas, concentradas especialmente en microempresas y en menor medida pequeñas empresas; por su parte, las medianas y grandes empresas solo suman el 0.8% del tejido empresarial, lo cual evidencia que gran parte de la producción y el empleo de la ciudad es generado por las micro y pequeñas empresas. (San José de Cúcuta, Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023, pág 200)

Frente a la Cámara de Comercio de Ocaña, Ocaña cuenta con un tejido empresarial donde el 98,8% de sus empresas son microempresas, en su mayoría son personas naturales (5.017) frente a 744 que son personas

jurídicas. Así mismo, en su mayoría son empresas jóvenes entre 0 a 5 años con un 63,4%, seguido de un 19,7% que tienen más de 10 años de constitución (Cámara de Comercio Cúcuta, 2022).

Frente a la Cámara de Comercio de Pamplona, cuenta con un tejido empresarial de 3,474 empresas, en donde el 98,4% de sus empresas son microempresas, donde 3,118 empresas son de personas naturales, y solo 356 que son personas jurídicas, y donde 61,8% son empresas jóvenes que tienen entre 0 y 5 años de vigencia, seguido de un 14,5% que tienen más de 10 años de constitución.

Frente a temas de competitividad, Cúcuta se encuentra en el puesto 18 de 23 según el índice de competitividad por ciudades del año 2019. De los doce pilares del índice, se encuentra el pilar de innovación y dinámica empresarial, en donde Cúcuta califica con 1,32 puntos sobre 10, dejando a la ciudad en un incómodo puesto 20 entre las 23 capitales medidas.

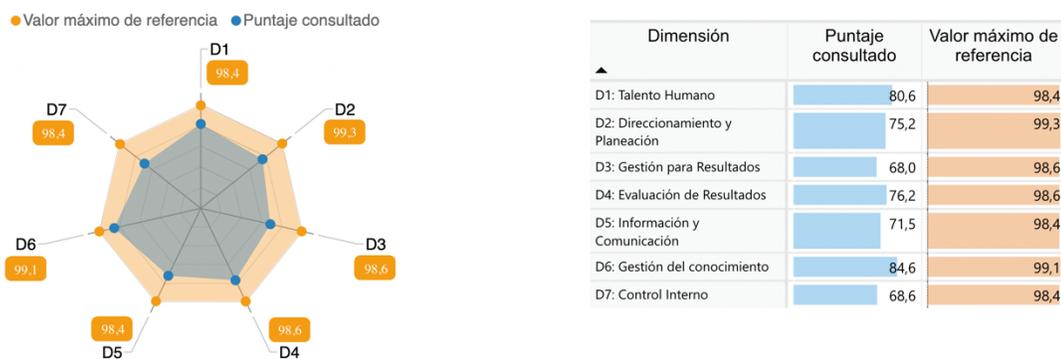
Cúcuta tiene 54,4% de tasa de ocupación y 13,4% de tasa de desempleo frente a las tasas nacionales 56,5% y 11% respectivamente, en ambos casos presenta dos puntos porcentuales peor que los registros nacionales. (DANE 2022).

Tan preocupante como la alta tasa de desocupación, se presenta la alta tasa de informalidad laboral que ha tenido la ciudad durante los últimos cuatro años donde ha ocupado el primer puesto, con la informalidad más alta entre las 23 principales ciudades. Cúcuta ocupó el primer lugar en la medición de informalidad con una tasa en enero de 2020 de 70.1%, significativamente superior al 47.7% promedio de las 23 ciudades estudiadas. (San José de Cúcuta, Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023, pág 204).

#### 4.4 Eficiencia del Estado y lucha contra la corrupción

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, administrado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de calidad para hacer los procesos internos de la entidad más sencillos y eficientes. Tiene 7 dimensiones. Cúcuta alcanza un puntaje de 72,2/100.

Gráfica 10. Índices de las dimensiones de gestión y desempeño



**Nota:** Para el filtro o consulta de una sola entidad, el máximo corresponden al puntaje máximo obtenido por entidades del grupo par al que pertenece la entidad objeto de consulta. Para los demás filtros, estos valores corresponden al puntaje máximo del total de entidades del orden territorial.

Para el año 2020 en la Medición del Desempeño Municipal, Cúcuta obtuvo 64,24 puntos, 9 puntos por debajo del promedio de su grupo comparativo (73,01) ubicándose de todas maneras en el nivel superior.

Como complemento a los dos anteriores índices se presentan los resultados para Cúcuta del Índice de Desempeño Fiscal.

Tabla 7. Índice de Desempeño Fiscal

Resultados Desempeño Fiscal		Vigencia Actual	
Indicadores		2019	
		Resultado	Calificación
Dependencia de las transferencias		71.05	28.95
Relevancia formación bruta de capital (FBK) fijo		21.57	27.42
Sostenibilidad de la deuda		44.57	60
Endeudamiento de corto plazo		81.55	18.45
Ahorro corriente		62.34	62.34
Resultado fiscal		-11.02	60
<b>Dimensión Resultados Fiscales</b>		<b>42.86</b>	<b>34.29</b>
Capacidad de programación y ejecución de recursos		111.40	80
Capacidad de ejecución del gasto de inversión		95.24	100
Nivel de holgura		0.00	0.00
Bonificación Catastro		0.00	0.00
Bonificación esfuerzo propio		0.00	0.00
<b>Dimensión Gestión Financiera Territorial</b>		<b>60.00</b>	<b>12.00</b>
<b>Índice de Desempeño Fiscal</b>		<b>46.29</b>	
<b>Clasificación Desempeño Fiscal</b>		<b>2. Riesgo (&gt;=40 y &lt;60)</b>	

Fuente: DNP.

Cúcuta es un municipio en la categoría de riesgo que tienen una dependencia a las transferencias alta y que no presenta margen de holgura fiscal, comportamiento similar al departamento.

## 5 PROYECTOS ESTRATÉGICOS:

### 5.1 Lucha contra la pobreza e inclusión social

- **Construcción de 5 megacolegios y adopción de jornada única:** Este proyecto tiene como objetivo aumentar la cobertura para que los niños, niñas y adolescentes logren acceder al sistema y logren finalizar su proceso educativo. Adicionalmente se conviertan en ejes de generación de más oportunidades para toda la comunidad educativa: estudiantes, familias y profesores. Proyecto en curso de Plan de Desarrollo Departamental.
- **Centro de actualización del saber escolar:** Proyecto dirigido a la promoción de la excelencia educativa a través del descubrimiento de potencialidades y generación de valor teniendo como eje la cualificación permanente de los profesores. Proyecto en curso de Plan de Desarrollo Departamental.
- **Jornada Única:** La adopción de esta estrategia de calidad educativa está dirigida a la ampliación de la intensidad académica que conlleve a una mejor preparación de los estudiantes y que coadyuve al mejoramiento de los procesos de seguridad alimentaria en la población infantil del departamento. Proyecto en curso de Plan de Desarrollo Departamental.
- **Universidad del Catatumbo:** Con sede en Tibú, este proyecto facilitaría el proceso académico y la culminación de la ruta académica de jóvenes que en la actualidad deben salir de la subregión o que no pueden continuar sus estudios. Así mismo se convertiría en una opción para un territorio en conflicto armado. Se trata de una iniciativa recogida en varios documentos producto de varios ejercicios de planeación prospectiva.
- **Ciudadela universitaria de Atalaya (Centro Tecnológico de Cúcuta):** Este proyecto está dirigido a la construcción de una sede de educación superior que oferte programas técnicos y universitarios a la población de la comuna de Atalaya y municipios vecinos. Este proyecto está ligado a la creación de un Centro Cultural, el mantenimiento de la malla vial y la construcción de una PTAR para la descontaminación del Rio Zulia. Proyecto incluido en el Plan de Desarrollo Municipal.
- **Distritos de Riego construidos:** El departamento a pesar de los 90 distritos de riego que tiene solo llega a cubrir 19.428 ha de las 167.000 de ha sembradas. Este proyecto pretende tener mejores condiciones para la actividad agrícola y de esta manera mejorar los niveles de competitividad. Proyecto en curso del Plan Nacional de Desarrollo.

### 5.2 Seguridad en las regiones como condición para la convivencia

- **Formular y ejecutar el Plan de Ordenación de la Cuenca Binacional:** Aunque existen antecedentes del Plan de ordenamiento de la Cuenca Hidrográfica del Rio Zulia, aún se encuentra sin ordenamiento. Este proyecto se enmarca en la recuperación del Rio Zulia como eje de desarrollo de la región y como foco de proyectos agroindustriales y ecoturísticos que ayudarían a diversificar los renglones en la economía departamental. Así mismo, su cuidado y posterior adopción contribuiría al mejoramiento de las condiciones de seguridad en la región fronteriza. Se trata de una iniciativa recogida en varios documentos producto de varios ejercicios de planeación prospectiva.

- **Consolidar el Sistema Regional de Áreas Protegidas, adquisición, planes de manejo y registro:** Busca articular las iniciativas de conservación del nivel regional y local dentro de un sistema que permita atender las necesidades de conservación de la biodiversidad y asegurar para las actuales y futuras generaciones la oferta de bienes y servicios ambientales. Creado en 2004, aún tiene mucho por desarrollar. Se trata de una iniciativa recogida en varios documentos producto de varios ejercicios de planeación prospectiva.
- **Centro de investigación y gestión ambiental para Santurbán y Almorzadero:** Este proyecto tiene como objetivo la construcción de un centro que produzca conocimiento e investigaciones que apunten a lograr la sostenibilidad económica de la gestión ambiental del complejo de los páramos de Santurbán y Almorzadero. Se trata de una iniciativa recogida en varios documentos producto de varios ejercicios de planeación prospectiva.
- **Proyectos de construcción y dotación de infraestructura para fortalecer capacidad operativa de la fuerza pública:** Se quieren construir edificaciones que alojen de mejor manera y presten una mayor seguridad a los miembros de la fuerza pública. De esta manera se quiere fortalecer la capacidad operativa y de esta forma mejorar los índices de seguridad y orden público. Proyecto incluido en el Plan de Desarrollo Municipal.
- **Fortalecimiento Fondos de Seguridad y Convivencia:** Esta iniciativa está dirigida a tener un Fonsecon más robusto que permita adquirir las herramientas e instrumentos necesarios para mejorar y aumentar la capacidad de trabajo y respuesta de la fuerza pública frente a los actos delincuenciales y de alteración del orden público. Proyecto incluido en el Plan de Desarrollo Municipal.
- **Certificación de municipios libres de MAP, MUSE y AT:** Con este proceso, que lleva implícito las jornadas de desminado se pretende disminuir la presencia de minas y artefactos explosivos en el departamento. Proyecto en curso de Plan de Desarrollo Departamental.
- **Museo de memoria y laboratorio de paz del Catatumbo:** Este proyecto tiene como objetivo la construcción de una cultura de paz en la región del Catatumbo que contribuya a transformar las percepciones, hábitos y conductas en la población de la región para contribuir a la convivencia ciudadana. Proyecto en curso de Plan de Desarrollo Departamental.

### 5.3 Desarrollo de la Empresa como medio para buscar la prosperidad y luchar contra el desempleo

- **Creación del Centro Agroindustrial del Catatumbo:** Este proyecto quiere proveer los insumos para la generación de sistemas agroforestales, silvopastoriles, agropastoriles en el Catatumbo que permitan crear las condiciones para que la región se convierta en la despensa agrícola del departamento de Norte de Santander y la costa Caribe. Se trata de una iniciativa recogida en varios documentos producto de varios ejercicios de planeación prospectiva.
- **Construcción de planta para elaboración de alimentos concentrados:** Con el ánimo de ser más competitivos se pretende construir una planta de alimentos concentrados que atienda la alta demanda de éstos en el departamento y que se adecuó a los requerimientos nutricionales de las especies y que mejoren las condiciones nutricionales de la población y contribuyan a la generación de valor agregado a la comercialización de ganado y otras especies. Se trata de una iniciativa recogida en varios documentos producto de varios ejercicios de planeación prospectiva.

- **Creación de ejes viales ambientales para el desarrollo eco y agroturístico:** Proyecto dirigido a la construcción de 18 ejes viales ambientales que contribuyan al desarrollo eco y agroturístico de departamento para facilitar el desarrollo de proyectos y negocios de crecimiento verde y desarrollo sostenible. Se trata de una iniciativa recogida en varios documentos producto de varios ejercicios de planeación prospectiva.
- **Proyectos viales:** Con el ánimo de mejorar la conectividad vial del departamento y a partir de esto mejorar las condiciones competitivas para incentivar la creación de empresas y ayudar al crecimiento comercial de la regional nororiental del país se quiere mejorar los siguientes ejes viales. Proyectos en curso del Plan de Desarrollo Nacional y del Plan de Desarrollo Departamental.
  - **Vía Troncal Central del Norte: Cúcuta – Málaga – Duitama**
  - **Trocal del Magdalena: Cúcuta – Ocaña**
  - **Carretera de la Soberanía Pamplona – Cubará (Boy) – Saravena (Ara)**
  - **Troncal del Catatumbo: Astillero – Tibú – Gabarra**
  - **Transversal del Catatumbo: Tibú – El Tarra- Convención – Ocaña**
  - **Vía Cornejo – Santiago – Salazar**
  - **Vía Chinácota – Mejué – Toledo**
  - **Nuevo puente Mariano Ospina Pérez**
- **Diseño Marca Región:** Proyecto dirigido a la promoción del nivel de desarrollo y la calidad del talento humano para que Norte de Santander se convierta en un destino turístico. Esta generación de capacidades del recurso humano en el sector turístico tendría énfasis en bilingüismo y guía turística. Proyecto en curso de Plan de Desarrollo Departamental.
- **Ruta del emprendimiento:** Este proyecto. Tiene como objetivo crear las condiciones para generar empresas con alto potencial de innovación y desarrollo que permita conquistar nuevos mercados a nivel departamental e internacional más allá de lo que se ha logrado con los sectores tradicionales. Proyecto en curso de Plan de Desarrollo Departamental.
- **Nuevo modelo de competitividad ‘Diamante de la Competitividad:** El proyecto denominado "Análisis de los factores clave de competitividad para la construcción de un nuevo modelo de territorio inteligente en la región Caribe y Santanderes - Diamante Caribe y Santanderes" es un estímulo para afrontar los nuevos retos de desarrollo regional. Con esta iniciativa se plantea una nueva forma de abordar los procesos de desarrollo con una visión estratégica, mediante el impulso de los proyectos integrales formulados en esta investigación, se propende por la transformación del territorio, impulsando el crecimiento económico, reduciendo los desequilibrios sociales y geográficos, desarrollando una nueva relación con el medio ambiente y obteniendo un entorno más sostenible,

seguro y atractivo.<sup>8</sup> Proyecto en curso iniciativa privada.

- **Distrito de innovación:** Centro de innovación y productividad, Centro de Convenciones, ferias y exposiciones. El proyecto está encaminado a la construcción de un centro de convenciones y exposiciones que incluya un componente de investigación y estudio para la innovación y productividad empresarial. Se quiere exhibir los adelantos industriales, comerciales y culturales del departamento a partir del establecimiento de un espacio que se convierta en motor de desarrollo económico, social y cultural. Proyecto enmarcado del Plan de Desarrollo Municipal.
- **Conexión a la Red Nacional de Gas:** Proyecto de expansión de la red gasífera en el departamento. Se espera beneficiar a los municipios de Durania, Bochalema, Pamplonita, Mutiscua, Cáchira, Cácuta, Cucutilla, Arboledas, Salazar, Lourdes, Santiago, San Calixto, Villa Caro y El Carmen. Con el proyecto se espera reducir los costos del servicio entre 20 y 30 mil pesos de acuerdo a lo que cuesta un tanque de gas en los municipios priorizados. Proyecto en curso del Plan de Desarrollo Departamental.

#### 5.4 Eficiencia del Estado y lucha contra la corrupción

- **Sistema catastral implementado:** Con el objetivo de facilitar la titulación o formalización de la propiedad rural, y recordando que Cúcuta se convirtió en gestor catastral para realizar los procesos de conservación y difusión catastral este proyecto busca mejorar la información sobre usos, propiedad y valor de los predios. Estos estudios ayudarían a mejorar los procesos de recaudo de ingresos en el departamento. Proyecto en curso del Plan de Desarrollo Departamental.
- **Visión 2050:** A partir de lo presentado el pasado 8 de julio de 2022 por el DNP, el departamento debe tener como objetivo sumarse a este ejercicio prospectivo para alcanzar las metas de aumento de la clase media, crecimiento del PIB de manera sostenida por encima del 5% y lograr el carbono neutralidad para el año 2050. Iniciativa en curso del orden nacional.
- **Consolidación RAP El Gran Santander:** El pasado 5 agosto de 2021, se firmó el Convenio de Asociación para crear y darle vida jurídica a la Región Administrativa y de Planeación RAP El Gran Santander, el séptimo esquema asociativo que se constituye en Colombia y que unirá a 127 municipios de ambos departamentos para impulsar el desarrollo económico, social, cultural y ambiental de los territorios. Con este esquema asociativo, con sede en Pamplona, se espera convertir a la región en ejemplo de competitividad, aprovechamiento de la biodiversidad y la reactivación económica. Iniciativa en curso del orden regional.
- **Fondo Fronterizo, fortalecimiento técnico, institucional y de financiamiento:** Con el ánimo de aprovechar de una mejor forma la característica fronteriza del departamento se debe aumentar la capacidad financiera a partir del fortalecimiento de cuatro ejes (cooperación internacional, desarrollo fronterizo, atención migratoria y cooperación técnica) para desarrollar proyectos estratégicos fronterizos que sean detonantes positivos de la economía, la infraestructura y el intercambio comercial y productivo para Norte de Santander. Proyecto en curso del Plan de Desarrollo Departamental.
- **Centro de atención al migrante:** Este proyecto es el fortalecimiento del Centro de Atención al

<sup>8</sup> Findeter. 2020. <http://repositorio.findeter.gov.co/handle/123456789/9618?show=full>

Migrante abierto el pasado 15 de abril de 2021 en el municipio de Los Patios. Se debe aumentar la capacidad de atención primaria y posterior inclusión en los servicios básicos dentro de la red institucional. Dada la coyuntura fronteriza, es primordial seguir atendiendo a esta población con miras a mejorar los procesos de articulación para lo posterior prestación de servicios esenciales. Iniciativa en curso del orden nacional.

- **Reorganización de la estructura institucional de la Administración Tributaria:** Se hace necesario continuar la mejora de la gestión administrativa bajo los principios de responsabilidad, transparencia y eficacia y que permitan un mejor manejo de los gastos de funcionamiento e inversión y mejoramiento de la capacidad de endeudamiento. Esta intervención debe dirigirse a la autosostenibilidad departamental. Proyecto en curso del Plan de Desarrollo Departamental.
- **Asociaciones de municipios constituidas:** Junto con Asomunicipios en el Catatumbo, la RAP del Gran Santander y el Área metropolitana de Cúcuta es importante la promoción y constitución de Asociaciones de Municipios con el fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades territoriales aliviando las tensiones que producen los límites políticos administrativos que en algunos casos no permiten un desarrollo coherente que responda a las realidades del territorio. Iniciativa en curso del orden regional.

## 6 RETOS, METAS, INICIATIVAS Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

A partir del diagnóstico presentado y la identificación de los proyectos estratégicos a continuación se presentan los 11 retos más importantes del Departamento y los cuales deberían ser tenidos en cuenta para la construcción de cualquier propuesta política y de desarrollo económico del departamento. Estos retos se presentan por cada uno de los ejes estratégicos que se han desarrollado en el documento.

### 6.1 Lucha contra la pobreza e inclusión social

#### 6.1.1 *Reto 1. Reducir la tasa de pobreza y la brecha urbano rural*

El índice de pobreza es muy alto en el departamento y la brecha urbano rural es muy amplia. La pandemia Covid 19 agravó problemas que el departamento ya venía enfrentando desde 2012. Uno de los retos más grandes, es reducir el nivel de pobreza, donde 17% de la población nortesantandereana se encontraba por debajo de la línea de la pobreza; y cerrar la brecha entre la pobreza rural, la cual es tres veces mayor que en los centros poblados, según el NBI.

#### 6.1.2 *Reto 2. Atención a los grupos vulnerables, incluida la población migrante*

El fenómeno de la pobreza afecta de manera diferente a todos los grupos poblacionales. Como se pudo identificar, en el departamento existe una brecha de género que debe ser atendida. Esta brecha se puede identificar cuando se revisa los datos de pobreza monetaria en el departamento, donde en los 5 años anteriores, la brecha ha sido siempre superior la pobreza monetaria de las mujeres frente a los hombres<sup>9</sup>. Así como también, en la tasa de desempleo de la capital del departamento, que se mencionó anteriormente, en la cual, para el 2020 tuvo una diferencia de casi 3 puntos porcentuales frente a los hombres y para el 2021 tuvo una diferencia de 6,4 puntos porcentuales frente a los hombres.

Del mismo modo, es clave seguir trabajando por incluir más actores en la atención a la migración. En efecto, el manejo a la población migrante es uno de los principales retos sociales. Como se señaló anteriormente, Norte de Santander es uno de los departamentos que más recibe personas venezolanas en el país. Y de hecho en el Plan Departamental se estima que corresponder al 12% de la población total, y más de la mitad de estas personas (67%) tienen barreras de acceso por falta de documentación. Por lo cual muchos de ellos tienen altas vulnerabilidades sociales y económicas que los ponen en riesgo de ser captados, victimizados y utilizados por los diferentes GAO y GDO que se encuentran en el territorio. En este sentido, es importante hacer un llamado a todos los actores, academia, sector privado, Por lo cual, es clave generar más alianzas con todos los actores, colegios, universidades, colegios, sector privado, con el fin de generar más programas que puedan ayudar a incentivar el empleo, el estudio y demás necesidades básicas, para este grupo vulnerable. Además, porque la migración venezolana puede contribuir al crecimiento económico del país como también a la productividad y competitividad del departamento.

#### 6.1.3 *Reto 3. Reducir la brecha de acceso a servicios públicos*

Como se evidencio en el diagnóstico la baja calidad y acceso a los servicios públicos, está siendo una de las principales causas de consulta, hospitalización y finalmente perfil de morbilidad del departamento. En

---

<sup>9</sup> Según los últimos informes del Dane sobre la incidencia monetaria de acuerdo al sexo se observa que: en 2017, la incidencia de pobreza para las mujeres fue 29,7 frente a 25,5 en los hombres; en 2018 la incidencia fue de 42,9 en las mujeres frente a 41,1 en los hombres; en 2019, las mujeres calificaron 52,7 frente a 51,5 en los hombres; en 2020 la incidencia de las mujeres fue 57,6 frente a 55 en los hombres y en 2021, la incidencia fue de mujeres 53,7 frente la de los hombres, que fue de 51,2.

efecto, las principales enfermedades por las que los nortesandereanos están sufriendo, están asociadas al origen hídrico y origen vectorial debido a causadas en gran parte por las malas prácticas de autocuidado, generadas por la falta de educación, inadecuado automanejo de la enfermedad y el bajo acceso a los alimentos con alto valor nutricional. Es indispensable avanzar en este tema.

## **6.2 Seguridad en las regiones como condición para la convivencia**

### *6.2.1 Reto 3. Reducir cultivos ilícitos*

El departamento debe trabajar incansablemente en la disminución sostenida hasta llegar a la extinción de los cultivos ilícitos. Estos son el combustible para la situación de violencia y control territorial de grupos armados al margen de la ley. Junto con programas de erradicación se deben hacer realidad los programas de sustitución de cultivos a partir de la creación de oportunidades para los campesinos de obtención de ingresos. No es solo arrancar (forzosa o voluntariamente) la mata y no volver a sembrarla sino tener opciones de cultivo que permitan la sostenibilidad financiera de las familias en la Región de Catatumbo. Este reto está ligado a la reducción de la presencia y operación de GAOs, GDOs y GAORs.

### *6.2.2 Reto 4: Reducir presencia GAOs, GDOs y GAORs*

Como se mencionó y como se vive cotidianamente en la Región del Catatumbo y el Área Metropolitana de Cúcuta, las acciones terroristas y delincuenciales de los GAOs, GDOs y GAORs por el control territorial tienen al departamento como uno de los más violentos y vulnerables frente a la garantía de protección de los derechos de vida, seguridad e integridad personal. El desmantelamiento de estas estructuras armadas debe ser prioridad en la región para que mejore la percepción de seguridad y se pueda atraer inversión para el desarrollo económico del departamento.

## **6.3 Desarrollo de la empresa como medio para buscar la prosperidad y luchar contra el desempleo**

### *6.3.1 Reto 5. Reducir la tasa de Informalidad*

La informalidad es un gran reto para el departamento. Como se revisó anteriormente, según el último informe entregado por el DANE, para el 2022, de las 23 ciudades analizadas, Cúcuta es una de las ciudades y áreas metropolitanas que presentó mayor proporción de informalidad con un 66,5% para el trimestre de abril a junio 2022. Este fenómeno tiene impactos muy negativos en el departamento debido a la reducción de la base impositiva que acarrea, la mala distribución del ingreso que origina, la baja cobertura de seguridad social contributiva, la baja calidad de empleos que genera y la congestión en los servicios públicos que produce, sin contribuir a su financiamiento.

### *6.3.2 Reto 6. Fortalecer desempeño logístico*

La logística entendida como "el conjunto de procesos de planificación, implementación y control que aseguran un flujo eficiente de bienes, servicios e información a lo largo de la cadena de suministro, cumple un papel clave en la economía<sup>10</sup>. En este entendido, Norte de Santander deberá construir las estructuras y procedimientos que permitan superar las barreras de distancia en la producción de bienes y servicios y crear convergencia espacial entre oferta y demanda. Este fortalecimiento de desempeño logístico se

---

<sup>10</sup> Banco Mundial, Logística en América Latina y el Caribe: oportunidades, desafíos y líneas de acción, 2021. En: <https://publications.iadb.org/es/logistica-en-america-latina-y-el-caribe-oportunidades-desafios-y-lineas-de-accion>

relaciona directamente con el nivel de competitividad y productividad del departamento y proporcionará oportunidades de empleo y acceso a bienes y servicios por parte de los nortesantandereanos.

### *6.3.3 Reto 7. Estrategia de conectividad intermodal*

El reto de desempeño logístico se relaciona intrínsecamente con la elaboración y puesta en marcha de una estrategia de conectividad intermodal. Se trata de la construcción y aprovechamiento de diferentes modos de transporte para unidades de carga minimizando la manipulación de las mismas convirtiéndose en una ventaja competitiva del Departamento. El uso de aeropuertos, la construcción de una vía férrea deben ser retos para disminuir la dependencia de la infraestructura vial.

### *6.3.4 Reto 8. Mejorar infraestructura vial*

Mientras se logra construir y fortalecer los medios de transporte, es necesario aumentar y mantener la actual infraestructura vial del departamento. Vías hacia el interior del país (Santander, Boyacá y Magdalena Medio), hacia el oriente (Arauca) y hacia el norte (Costa Caribe) son más que necesarias. La integración comercial del departamento depende de esta conectividad. Con las vías actuales y su estado no se va a lograr conectar mejor a Norte de Santander.

## **6.4 Eficiencia del Estado y lucha contra la corrupción**

### *6.4.1 Reto 9. Mejorar el desempeño fiscal del departamento.*

El índice de desempeño fiscal, evidenció la dependencia que tiene el departamento frente a las transferencias y la poca capacidad de endeudamiento a largo plazo que le queda. Es clave empezar a planear un rumbo en el que el departamento pueda empezar a generar más ingresos y reduzca su dependencia a las transferencias.

### *6.4.2 Reto 10. Manejo del riesgo*

Debido a la composición geográfica de Norte de Santander, este es un territorio vulnerable a los efectos de eventos naturales y el cambio climático. Por tal razón se hace necesario continuar la implementación de los procesos de conocimiento y reducción del riesgo y de manejo de desastres a partir del fortalecimiento de la infraestructura institucional y operativa para el desarrollo de actividades de la gestión del riesgo de desastres, en especial en las fases de preparación y respuesta. Del mismo modo se debe continuar trabajando en las medidas de reducción del riesgo de desastres en las políticas y estrategias departamentales.

### *6.4.3 Reto 11. Integración regional (intradepartamental y supradepartamental)*

La base de la competitividad es el aprovechamiento de las ventajas comparativas de los demás para el desarrollo de las propias. En este sentido, el departamento de Norte de Santander debe promover la asociatividad intradepartamental como mecanismo de una mejor prestación de servicios y entrega de bienes a los nortesantandereanos con el aprovechamiento de las condiciones territoriales. Así mismo, urge la integración con otros departamentos, para aprovechar los avances que estos han logrado y generar los factores competitivos que mejoren su desarrollo económico. Poner en marcha la RAP del Gran Santander y trabajar en la Estrategia Diamante son imperativos para el departamento.

## 7 CONCLUSIONES DISCURSIVAS

*“La frontera, aunque representa retos, es la base del desarrollo de Norte de Santander”*

- El Departamento de Norte de Santander es un territorio posicionado geoestratégicamente que presenta grandes oportunidades de desarrollo para sus habitantes. Sin embargo, esta misma posición ha sido utilizada por actores armados que han logrado mermar la capacidad de respuesta y de posibilidades de crecimiento socioeconómico del departamento.
- Cualquier propuesta de desarrollo para Norte de Santander deberá tener en cuenta, de manera inevitable, su posición fronteriza. Esta no debe ser vista como una amenaza, por el contrario, se debe convertir en una oportunidad de desarrollo económicos, social y político para que se vea como un factor competitivo positivo y no como una carga ineludible.
- Mención especial merece el tratamiento fronterizo. El desarrollo del departamento, aunque ligado, no puede depender únicamente de la dinámica fronteriza. A futuro se debe estar preparado para los casos en que el vecino país decida cerrar nuevamente la frontera. Así mismo, es necesario trabajar para que, al menos del lado colombiano, la frontera no sea vista como lugar propicio y natural para el establecimiento de organizaciones delincuenciales y al margen de la ley.

*“El desarrollo se construye reconociendo los aciertos del pasado y la participación conjunta de todos los actores”*

- Las propuestas de desarrollo y construcción de estrategias de crecimiento deben tener en cuenta los aciertos de propuestas anteriores y aprender de las lecciones en planeación e implementación de los errores cometidos en el pasado. No se trata del uso del retrovisor para hallar culpables sino de la reflexión para la construcción conjunta de políticas públicas que se transformarán en planes, programas y proyectos concretos que al final mejorarán la calidad de vida de los nortesantandereanos.
- Esa visión de futuro y la propuesta de desarrollo para alcanzarla deberá estar marcada por la participación conjunta de diferentes actores estratégicos departamentales y con la activa participación de las comunidades. No puede ser construida de manera aislada y debe cimentarse en las fortalezas regionales y desde ahí dar respuesta a los retos que plantea el territorio de Norte de Santander.

*“El departamento requiere del diseño e implementación de políticas integrales y simultáneas”*

- Después de elaborar el diagnóstico se presentaron 11 retos en cuatro ejes estratégicos. La mayoría interdependientes los unos de los otros. Esto indica que la oportunidad de crecimiento para Norte de Santander es la ejecución de políticas públicas integrales y simultáneas. De no hacerlo de dicha forma, se podrá crear un desbalance y peor aún podrán crearse circunstancias negativas que no sean las óptimas para el mejoramiento competitivo del departamento.

*“La lucha contra la pobreza y la generación de empleo, requieren bajar los altos costos de transacción que tiene el departamento, fruto de la presencia de actores armados.”*

- En este sentido, hay que trabajar incansablemente para disminuir la presencia de actores armados en la región y crear la percepción de los altos costos de transacción que estas organizaciones ilegales puedan tener si deciden mantener su presencia en el departamento. El trabajo de la fuerza pública debe ser sin cuartel para extinguir esos grupos.
- Lo anterior no será posible sin la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo de los programas de erradicación y sustitución de cultivos. Con estos presentes, las posibilidades de presencia de grupos armados al margen de la ley son altísima y su extinción será muy difícil de alcanzar.
- En ese sentido, se puede hablar de factores determinantes de la seguridad. Estos deben ser logrados por la búsqueda de los condicionantes del desarrollo en temas de salud, educación, tecnología, la innovación, diversificación de mercados y el emprendimiento. Todo lo anterior dirigido al aprovechamiento de las condiciones endógenas del territorio, la identificación de factores exógenos busca la transformación positiva del departamento y logren el cierre de las brechas sociales anhelado producto del trabajo continuo de cada habitante de Norte de Santander.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- Arias Luirdis y Rincón Jennifer (marzo 2022), 12.700 niños, niñas, adolescentes y jóvenes no han iniciado su año escolar en Norte de Santander, Save The Children, ver en: <https://savethechildren.org.co/12-700-ninos-ninas-adolescentes-y-jovenes-no-han-iniciado-su-ano-escolar-en-norte-de-santander/>
- Base de datos Policía nacional, 2018- 2021, ver en: <https://www.policia.gov.co/grupo-informacion-criminalidad/estadistica-delictiva>
- Compite 360 (2020), Estudio Económico Tejido Empresarial, Cámara de comercio de Cúcuta, ver en: [https://www.cccucuta.org.co/media/estudio\\_tejido\\_empresarial.pdf](https://www.cccucuta.org.co/media/estudio_tejido_empresarial.pdf)
- Cámara de Comercio Cúcuta, (2022), Tejido empresarial, ver en: <http://www.datacucuta.com/images/tejidoempresarial2022.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad y Universidad Rosario (2022), índice departamental para la competitividad, ver en: [https://idc.compite.com.co/?fbclid=IwAR1uD2vdbcyKf5w\\_laMuxL6BNxnWAOYhVxcE4pU0f2LiptECh3oOsnZS1Q](https://idc.compite.com.co/?fbclid=IwAR1uD2vdbcyKf5w_laMuxL6BNxnWAOYhVxcE4pU0f2LiptECh3oOsnZS1Q)
- Cúcuta, ¿cómo vamos? (2019), Informe 2018, Cámara de Comercio Cúcuta, ver en: [http://redcomovamos.org/wp-content/uploads/2020/04/ICV\\_Cúcuta\\_2019.pdf](http://redcomovamos.org/wp-content/uploads/2020/04/ICV_Cúcuta_2019.pdf)
- DANE (2018), <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- DANE (2018), Índice de Pobreza Multidimensional Municipios Norte de Santander 2018, ver en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-multidimensional>
- DANE (2021), Proporción de la población rural que vive a menos de 2 km de una carretera transitable todo el año, Ficha para series de indicadores Agenda 2030, código 9.1.1.G.
- DANE (2019), Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 , ver en: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190806-CNPV-presentacion-Norte-de-Santander.pdf>
- DANE (2020), Boletín Técnico, Déficit Habitacional para Colombia, ver en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/deficit-habitacional/deficit-hab-2020-boletin.pdf>
- DANE (2021), Información Pobreza monetaria por departamentos 2021, ver en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2021/Presen-tacion-pobreza-monetaria\\_2021.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/Presen-tacion-pobreza-monetaria_2021.pdf)
- DANE (2021), Información Pobreza multidimensional por departamentos, ver en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-2021>

- condiciones-de-vida/pobreza-multidimensional
- DANE (2021), Producto Interno Bruto por departamento, PIB a precios corrientes, ver en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
  - DANE (2021), Valor agregado por municipio - serie (2011-2020 provisional), ver en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
  - DANE (2022), Estadísticas Mercado Laboral, 2022, ver en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
  - DANE (2022), Boletín Técnico sobre Empleo y Desempleo, ver en: [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=En%20el%20trimestre%20m%C3%B3vil%20mayo,2021%20\(15%2C8%25\).](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=En%20el%20trimestre%20m%C3%B3vil%20mayo,2021%20(15%2C8%25).)
  - DANE (2021), Cálculo del Indicador 11.1.1, ver en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/experimentales/ods-11-1-1/Indicador\\_ODS\\_11.1.1.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/experimentales/ods-11-1-1/Indicador_ODS_11.1.1.pdf)
  - DANE (2022), Boletín Técnico Indicadores mercado laboral, julio 2022, [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=En%20el%20trimestre%20móvil%20mayo,2021%20\(15%2C8%25\)](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=En%20el%20trimestre%20móvil%20mayo,2021%20(15%2C8%25))
  - DANE (2022), Medición de empleo informal y seguridad social, Trimestre abril - junio (2021-2022), ver en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech\\_informalidad/bol\\_geih\\_informalidad\\_abr22\\_jun22.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_geih_informalidad_abr22_jun22.pdf)
  - DANE (2022), Pobreza Monetaria y grupos de ingreso en Colombia, resultados 2021, ver en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2021/Pre\\_sentacion-pobreza-monetaria\\_2021.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/Pre_sentacion-pobreza-monetaria_2021.pdf)
  - Defensoría del Pueblo (2022), Comunicado de Prensa 307 de 2022 I, ver en:
  - Departamento Nacional de Planeación (2019), Libro Blanco, ver en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/NuevosMandatarios/LibroBlanco.pdf>
  - Departamento Nacional de Planeación (2020), Índice departamental de innovación para Consejo Privado de Competitividad y Universidad Rosario 2022, índice departamental para la competitividad, ver en: [https://idc.compite.com.co/?fbclid=IwAR1uD2vdbcyKf5w\\_laMuxL6BNxnWAOYhVxcE4pU0f2LiptEChl3oOsnZS1Q](https://idc.compite.com.co/?fbclid=IwAR1uD2vdbcyKf5w_laMuxL6BNxnWAOYhVxcE4pU0f2LiptEChl3oOsnZS1Q)
  - Departamento Nacional de Planeación (2020), Índice departamental de Innovación, ver en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo->

[empresarial/Competitividad/Paginas/Indice-Departamental-de-Innovacion-para-Colombia.aspx](#)

- Departamento Nacional de Planeación (2020), Medición de Desempeño Municipal, ver en: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstMDM> en:
- Departamento Nacional de Planeación (2021), Índice de Desempeño Fiscal 2020-2021, ver en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-fiscal.aspx>
- Forenses (2018), Datos para la Vida. Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses. 2019, ver en: <https://www.medicinalegal.gov.co/documents/20143/386932/Forensis+2018.pdf/be4816a4-3da3-1ff0-2779-e7b5e3962d60>
- Gestar Salud (2022), Preocupación por aumento de desnutrición en menores de cinco años en Colombia, ver en; <https://gestarsalud.com/2022/03/16/preocupacion-por-aumento-de-desnutricion-en-menores-de-cinco-anos-en-colombia/>
- [Gobernación Norte de Santander \(2012\), Análisis de situación de salud \(ASIS\) en municipios de frontera departamento Norte de Santander,](https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-de-Salud-en-municipios-de-frontera-Departamento-Norte-Santander.pdf) <https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-de-Salud-en-municipios-de-frontera-Departamento-Norte-Santander.pdf>
- <https://www.alertasantanderes.com/norte-santander/solicitan-medidas-urgentes-por-emergencia-educativa-en-norte-de-santander>
- [https://www.defensoria.gov.co/web/guest/-/defensor%3%ADa-del-pueblo-pide-medidas-urgentes-para-enfrentar-emergencia-educativa-en-norte-de-santander?p\\_l=web%2Fguest%2Fsearch%3Fp\\_lifecycle%3D0%26p\\_mode%3Dview%26com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_1INSTANCE\\_teup\\_delta%3D5%26r\\_p\\_resetCur%3Dfalse%26com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_teup\\_cur%3D36%26q%3Dnorte%26Bde%2Bsantander%26delta%3D20%26start%3D2](https://www.defensoria.gov.co/web/guest/-/defensor%3%ADa-del-pueblo-pide-medidas-urgentes-para-enfrentar-emergencia-educativa-en-norte-de-santander?p_l=web%2Fguest%2Fsearch%3Fp_lifecycle%3D0%26p_mode%3Dview%26com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_1INSTANCE_teup_delta%3D5%26r_p_resetCur%3Dfalse%26com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_teup_cur%3D36%26q%3Dnorte%26Bde%2Bsantander%26delta%3D20%26start%3D2)
- Instituto Departamental de Salud (2021), Boletín Departamental Primer Trimestre 2021, [Winsisvan Sistema de vigilancia nutricional Norte de Santander,](https://ids.gov.co/web/2021/DIMENSIONES_SP/BOLETIN%20DPTAL%20NUTRI_1ER_TRIM_2021%20MENORES%20DE%2018%20A%3%91OS.pdf) [https://ids.gov.co/web/2021/DIMENSIONES\\_SP/BOLETIN%20DPTAL%20NUTRI\\_1ER\\_TRIM\\_2021%20MENORES%20DE%2018%20A%3%91OS.pdf](https://ids.gov.co/web/2021/DIMENSIONES_SP/BOLETIN%20DPTAL%20NUTRI_1ER_TRIM_2021%20MENORES%20DE%2018%20A%3%91OS.pdf)
- [La Opinión \(2022\), 193.000 hogares en la región están en déficit habitacional, Vivienda,](https://www.laopinion.com.co/vivienda/193000-hogares-en-la-region-estan-en-deficit-habitacional#:~:text=Según%20el%20DANE%2C%20en%20Norte,poblados%20y%20la%20zona%20rural) ver en: <https://www.laopinion.com.co/vivienda/193000-hogares-en-la-region-estan-en-deficit-habitacional#:~:text=Según%20el%20DANE%2C%20en%20Norte,poblados%20y%20la%20zona%20rural>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022), Información: Perfiles Económicos Departamentales, ver en: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=343b884d-95de-4e64-8f0f-f76334a7dd74>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2020), Análisis de situación de Salud Colombia 2020, Dirección de Epidemiología y Demografía, Bogotá, diciembre 2020, ver en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-2020-colombia.pdf>
- Monitoreo de Territorios afectados por Cultivos ilícitos 2018. Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito agosto de 2019
- Plan Departamental 2020-2023 Norte de Santander, ver en: <https://www.nortedesantander.gov.co/plan-de-desarrollo-norte>
- Prosantander (2022), Informe de Desarrollo de Santander 2022, ver en: [https://prosantander.org/wp-content/uploads/2022/05/Prosantander\\_2022-Completo-V5\\_compressed.pdf](https://prosantander.org/wp-content/uploads/2022/05/Prosantander_2022-Completo-V5_compressed.pdf)
- Ramírez, Felipe (2022), Solicitan medidas urgentes por emergencia educativa en Norte de Santander, Alerta Santanderes, ver en:
- [Semana \(2016\), Las devastadoras consecuencias de la informalidad en Colombia, Economía, ver en:https://www.semana.com/economia/articulo/los-problemas-y-las-consecuencias-de-la-informalidad-en-colombia/239203/](https://www.semana.com/economia/articulo/los-problemas-y-las-consecuencias-de-la-informalidad-en-colombia/239203/)
- Traettino Becerra, S. (2022). Migración forzada y finanzas públicas locales: Evidencia de los municipios en Colombia. Universidad de los Andes. Ver en: <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/59882>



## 9 AUTORES DEL DOCUMENTO

Consultores	Perfil
Diego Dorado	Cargo: Director de la consultora Correo: diegodorado01@hotmail.com
Mauricio Solano	Cargo: Consultor Senior Correo: <a href="mailto:maosolano@gmail.com">maosolano@gmail.com</a>
María Natalia Galindo Carrillo	Cargo: Consultor Junior Correo:nataliagalindo038@gmail.com

Diego Dorado:

CEO 4P Asesores SAS. Experto desarrollo territorial con énfasis en planificación, inversión pública y seguimiento y evaluación de políticas públicas, y fortalecimiento institucional. Con experiencia internacional en más de 20 países en América Latina, el Caribe, Medio Oriente y África.

Ha sido Subdirector General Territorial del DNP (2018-2019), Jefe de la Unidad Delegada para el Postconflicto de la CGR (2017-2018), Especialista Senior del Gerencia del Sector Público del Banco Mundial (2012 – 2017) y Director de Evaluación de Políticas Públicas del DNP (2009 – 2012).

Economista, con maestría en Asuntos Internacionales, especialización en evaluación social de proyectos y estudios de doctorado en estudios políticos.

Recientemente a publicado el libro “El Catastro Multipropósito, reflexiones alrededor de su potencialidad y aplicación”, Colección Saberes, ESAP, Bogotá, 2022 como compilador; y “El rol del Alcalde en el desarrollo de los mercados”, documentos de trabajo No. 24, Superintendencia de Industria y Comercio, Colombia, 2020.

Mauricio Solano:

Consultor 4P. Magíster en Estudios Políticos, politólogo con énfasis de gestión pública y trayectoria en diseño, implementación y coordinación en gestión pública, arreglos institucionales y análisis de políticas públicas, con experiencia en temas de gobierno abierto y buen gobierno, trabajo con entidades territoriales en procesos de planeación así como en el diseño y dirección de proyectos y consultorías.

Profesional con experiencia laboral e investigativa de más de 15 años en los temas de diseños y cambios institucionales, construcción de paz en Colombia y desarrollo regional, metodologías de formulación y evaluación de instituciones y políticas públicas. Ha trabajado en Presidencia de la República, el Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Tecnologías de la Información, Policía Nacional y la Pontificia Universidad Javeriana, entre otros.

Natalia Galindo:

Profesional en Gobierno y Relaciones internacionales de la Universidad Externado de Colombia, con una concentración en Economía Internacional y Desarrollo Sostenible de American University, Washington DC. Sus áreas de investigación incluyen desarrollo económico y territorial, desigualdad y pobreza. Sus intereses son estudios de género y transversalización del género en la gobernanza como institucional.

Cuenta con experiencia asesorando a entidades públicas e internacionales en temas relacionados al desarrollo sostenible, seguimiento y evaluación de políticas e identificación de necesidades territoriales. Entre las entidades que ha asesorado se encuentra MinVivienda y la OEA.