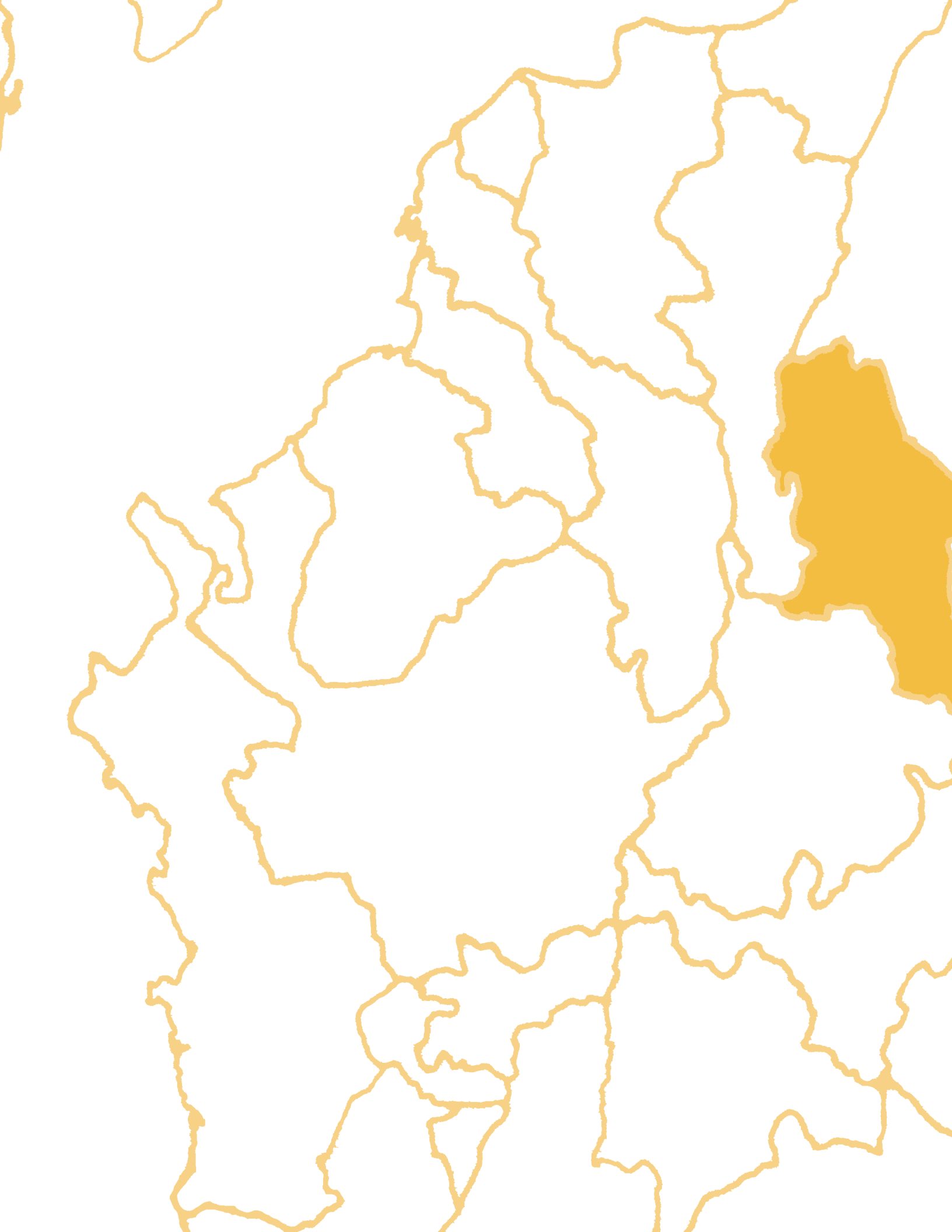


AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

DOCUMENTO REGIONAL

NORTE DE SANTANDER





AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

DOCUMENTO REGIONAL

NORTE DE SANTANDER



© **Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad**

Documento regional, Norte de Santander
Departamento Nacional de Planeación
Bogotá, junio 2007

Directora General DNP

Carolina Rentería Rodríguez

Subdirector

Andrés Escobar Arango

Gerente de Competitividad

Daniel Castellanos García

Coordinador Agenda Interna

Enrique Uribe Botero

Dirección de Desarrollo Territorial

Oswaldo Porras Vallejo, Director
Luz Helena Chamorro Arboleda, Subdirectora de Ordenamiento y Desarrollo Territorial

Dirección de Desarrollo Empresarial

Orlando Gracia Fajardo, Director
Rodrigo Moreira Silva, Subdirector Política Industrial

Coordinadores Agenda Interna de Norte de Santander

Pilar Eugenia Ramírez, Coordinador Cámara de Comercio
Pedro Sayago, Presidente Cámara de Comercio de Cúcuta
Rosa Margarita Niño, Asesora Gobernación
Norma Rodríguez, Directora Ejecutiva CARCE
Carlos Eduardo Rodríguez Valencia

Elaboración de documento

DNP-Agenda Interna

Coordinación editorial

Isabel Cristina Arroyo Andrade

Pauta de Diseño

Clara Forero

Grupo de Comunicaciones y Relaciones Públicas DNP

Diseño, Armado y Diagramación

María Ángela García
Lab_99 diseño + gráfica

Corrección de estilo

Ana María Corrales

Colaboraron con esta publicación

Natalia Arias Echeverri
Ximena Hoyos Lago
María Paulina Mogollón Gómez
Marta Isabel Rincón García
Óscar Ismael Sánchez Romero
Hernando González Murillo
Jesús Hernán Perdomo
Juan Manuel Uribe
Yenny Alexandra Palacios Chavarría
Paula Marcela Escobar Correa
Diana Marcela Rojas
Nelson Fabián Villarreal
Coordinadores Programa Sociedad Civil y TLC.

La publicación de la serie de documentos que recogen las propuestas regionales y sectoriales de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad señala la culminación de la primera etapa de este ejercicio, por medio del cual se está construyendo un amplio acuerdo de voluntades sobre las acciones estratégicas que debe realizar el país para insertarse con éxito en las corrientes económicas mundiales.

Estos documentos presentan y comentan las Apuestas Productivas definidas por las regiones y las Estrategias Competitivas establecidas por los sectores que han participado en el proceso, así como las necesidades y acciones asociadas a cada una de ellas. Toda esta información es de gran utilidad para las entidades interesadas en la promoción de la competitividad, pues permite reconocer las prioridades y necesidades reales de las regiones y los sectores productivos. De hecho, la Agenda Interna ya le ha servido de insumo al Gobierno Nacional para la definición del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y para el rediseño de la política de productividad y competitividad.

La Agenda Interna es un proceso dinámico que debe actualizarse y discutirse periódicamente para que no pierda vigencia. En este sentido, ésta no es una versión definitiva, sino un documento de trabajo que debe seguir siendo discutido y enriquecido en el marco de las Comisiones Regionales de Competitividad, los Comités Técnicos y las demás instancias del Sistema Nacional de Competitividad. Esperamos que los 23 documentos regionales y los 21 documentos sectoriales que conforman esta serie nos ayuden a todos a definir proyectos, planes e iniciativas que promuevan un crecimiento sostenido y contribuyan a mejorar los ingresos y la calidad de vida de los colombianos.

**Carolina Rentería Rodríguez, Directora General
Departamento Nacional de Planeación**

AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

AGENDA INTERNA

Es un acuerdo de voluntades y decisiones entre el Gobierno Nacional, las entidades territoriales, el sector privado, los representantes políticos y la sociedad civil sobre las acciones estratégicas que debe realizar el país para mejorar su productividad y competitividad. Se construyó mediante un proceso de concertación y diálogo con las regiones y los sectores productivos e incluye un conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo, responsabilidad de cada uno de los involucrados en el proceso.

PRODUCTIVIDAD

Relación entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital empleados para producirlo. Una mayor productividad en el uso de los recursos de un país es determinante para aumentar el ingreso nacional per cápita.

COMPETITIVIDAD

Por competitividad de un país o una región entendemos la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. Está relacionada con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la tecnología, las instituciones, el medio ambiente y el entorno macroeconómico.

PRESENTACIÓN

Colombia asumió el desafío de insertarse en las grandes corrientes comerciales que caracterizan el nuevo orden económico mundial. El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, junto con otros acuerdos comerciales que ha firmado en el pasado o espera concretar en el futuro, le abren al país un horizonte de oportunidades para mejorar su competitividad y, por esta vía, acelerar el crecimiento económico y aumentar el bienestar de su población.

Pero la inserción comercial por sí sola no garantiza una productividad más elevada ni un mejor desempeño competitivo. Esto sólo se consigue si el país se prepara para aprovechar las ventajas de un mayor intercambio comercial, así como para afrontar con éxito los riesgos asociados. Y para ello necesita transformar, con urgencia y de manera profunda, los factores productivos.

Consciente de la magnitud de este reto, el Gobierno Nacional inició en 2004 la construcción de la **Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad**; un proceso que se ha ido estructurado de abajo hacia arriba por medio de la concertación y el diálogo con las regiones y los sectores. A través del documento del Consejo de Política Económica y Social (Conpes) 3297 del 26 de julio de 2004, se asignó al Departamento Nacional de Planeación (DNP) la responsabilidad de coordinar la elaboración de esta Agenda, cuyo objetivo es el diseño de un plan de acción de reformas, programas y proyectos prioritarios para fomentar la productividad y competitividad del país y aumentar y consolidar su participación en los mercados.

Teniendo en cuenta la heterogeneidad regional del país, la Agenda Interna se sustenta en la necesidad de contar con estrategias de desarrollo económico diferenciadas que reconozcan y atiendan las particularidades de cada región.

El DNP se dio entonces a la tarea de involucrar al sector público territorial, al sector privado, a los protagonistas políticos, a la academia y a la sociedad civil en la construcción conjunta de una estrategia de desarrollo económico regional. Este proceso se llevó a cabo en 28 departamentos y dos regiones (Bogotá-Cundinamarca y Amazorinoquia). En total, se realizaron en todo el territorio nacional 96 foros y 1.638 reuniones, con una participación de 36.651 asistentes.

Por medio de una metodología de planeación participativa, se identificaron las actividades y los encadenamientos productivos más promisorios en el contexto del comercio global y con un mayor impacto en la economía y el desarrollo social de las regiones. Los sectores así identificados se constituyen en **Apuestas Productivas** que sirven de base para la estrategia competitiva regional. Para cada una de esas Apuestas, se precisaron las principales necesidades en términos de competitividad y productividad. A partir de esas consideraciones se definieron las **Acciones** –planes, programas, proyectos y medidas– que se deben emprender, a corto, mediano y largo plazo, para impulsar las Apuestas departamentales.

Para validar las propuestas de Agenda Interna regional y las líneas de acción transversales sintetizadas por el Gobierno Nacional, durante el primer semestre de 2006 se realizaron 13 talleres con la participación del 70% de los alcaldes y el 75% de los gobernadores de todo el país. Además, con el propósito de recibir retroalimentación a las propuestas regionales previamente validadas, se llevaron a cabo en el segundo semestre del mismo año otros 13 talleres con la participación del 60% de los congresistas y de representantes de los entes territoriales, del sector privado y del Gobierno Nacional.

Las **Apuestas Productivas** y las **Acciones** recopiladas en la Agenda Interna regional fueron analizadas por el Gobierno Nacional, el cual, reconociendo la relevancia de este ejercicio participativo, lo utilizó como un referente fundamental en la construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y del Plan Nacional de Inversiones 2007-2010.

El proceso no ha concluido. La Agenda Interna está concebida como una estrategia dinámica; esto significa que sus lineamientos y prioridades deben ser continuamente evaluados y enriquecidos por todos los que han participado en su construcción.

Este documento presenta las **Apuestas Productivas** de Norte de Santander; los retos, los sectores priorizados, las necesidades y las **Acciones** correspondientes. De esta manera, busca darle continuidad al proceso de construcción de la Agenda Interna en la región y facilitar la articulación de las políticas, planes y programas nacionales con los territoriales, tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

**Norte de Santander necesita
construir una base productiva
estable que reduzca su
vulnerabilidad frente a los
vaivenes económicos de la
frontera colombo-venezolana.**

Tabla 1
Aspectos generales del departamento de Norte de Santander

Variables e indicadores	Norte de Santander	Nación
Extensión territorial (km ²)	21.658	1.141.748
Participación territorial en el total nacional	1,90%	100,00%
Número de municipios, 2005	40	1.100
Población (Censo 2005)	1.243.975	42.888.592
Tasa de crecimiento población (estimada 1999-2015)	1,96	1,79%
Participación población en total nacional, 2005	2,90%	100,00%
Porcentaje población urbana (Censo 2005)	76,24%	74,35%
Porcentaje población rural (Censo 2005)	23,76%	25,65%
Participación del PIB departamental en el total nacional, 2005 _p	1,73%	100,00%
Crecimiento promedio PIB (1990 – 2005) _p	2,19%	2,93%
PIB per cápita (\$ corrientes), 2005 _p	3.234.937	5.395.714
Población bajo la línea de pobreza (proyección), 2005	57,55%	49,74%
Población bajo la línea de indigencia (proyección), 2005	18,49%	15,65%
Distribución de ingreso (índice Gini ¹), 2000	0,44	0,55
Población con Necesidades Básicas Insatisfechas, 2005	30,25	27,63%
Tasa de desempleo, 2004	14,90	12,60%
Tasa de analfabetismo, 2001	9,92%	7,52%
Déficit porcentual de cobertura en salud (régimen contributivo y Sisbén), 2005	42,36%	29,24%

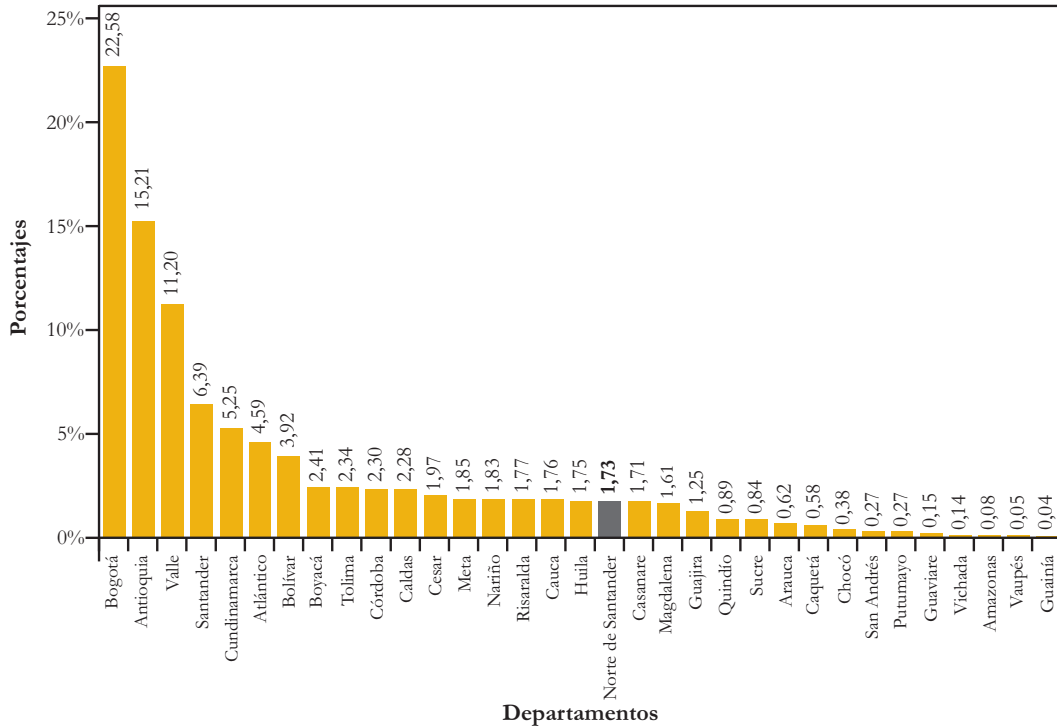
Fuentes: DANE, Instituto Geográfico Agustín Codazzi, DNP-Dirección de Desarrollo Social.

p: Preliminar

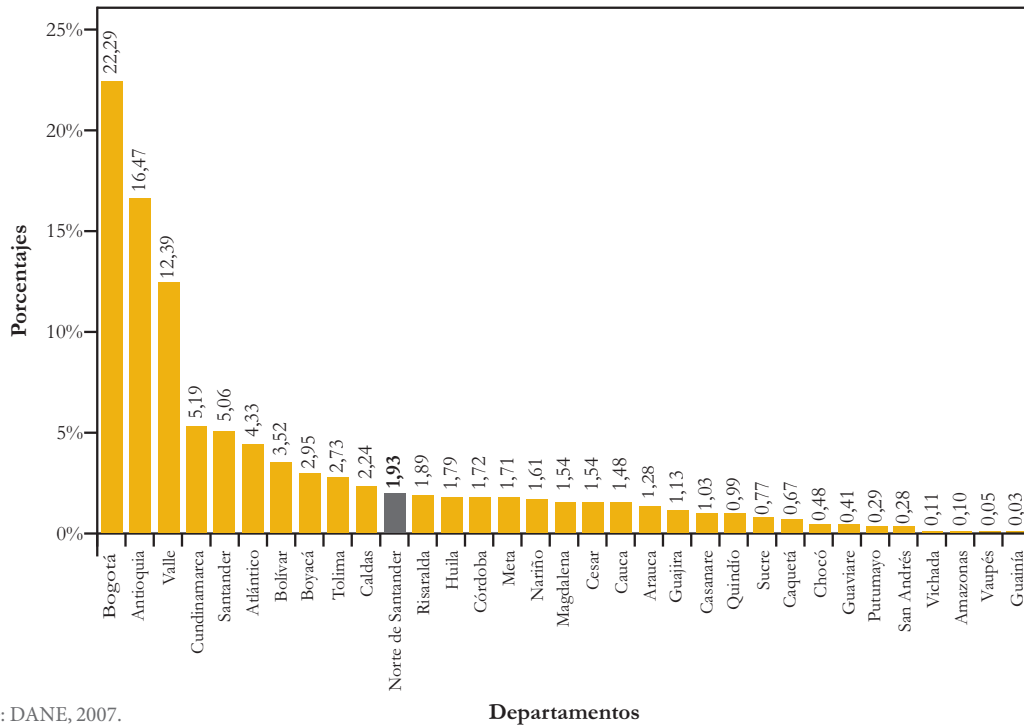
¹ En el coeficiente de Gini, 0 corresponde a una distribución perfectamente equitativa del ingreso (todos tienen el mismo ingreso) y 1 a una distribución perfectamente inequitativa (una sola persona tiene todo el ingreso y el resto no tiene nada). En otras palabras, mientras más cerca de 0 esté el índice de Gini más equitativa es una sociedad.

ESTRUCTURA PRODUCTIVA

Gráfica 1
Participación del PIB departamental en el total nacional
1990



2005



Fuente: DANE, 2007.

Tabla 2
Composición sectorial del valor agregado departamental,

1990

	Sector	Participación sectorial Norte de Santander	Participación sectorial país
1	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	20,15%	16,56%
2	Intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	14,78%	16,56%
3	Servicios públicos (electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones).	14,17%	11,17%
4	Comercio, hoteles y restaurantes.	14,04%	13,13%
5	Educación, salud, servicios comunitarios y servicio doméstico.	12,04%	9,48%
6	Industria.	8,29%	18,54%
7	Construcción.	7,73%	6,02%
8	Administración pública.	5,74%	4,50%
9	Minería.	2,76%	4,03%
	Total		100%

2005

	Sector	Participación % sectorial Norte de Santander	Participación % sectorial país
1	Administración pública.	17,48%	8,37%
2	Educación, salud, servicios comunitarios y servicio doméstico.	16,91%	10,95%
3	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	16,43%	13,41%
4	Intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	14,84%	18,15%
5	Servicios públicos (electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones).	12,23%	11,52%
6	Comercio, hoteles y restaurantes.	10,02%	11,63%
7	Industria.	5,91%	15,41%
8	Construcción	3,40%	5,78%
9	Minería.	2,78%	4,77%
	Total	100%	100%

Fuente: DANE

 Especialización productiva relativa.

PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

Tabla 3
Norte de Santander. Producción en toneladas de los principales cultivos,
2005 (sin contar café)

Cultivo	Producción (toneladas)	%
Arroz riego	151.496	57,3%
Papa	93.367	35,3%
Maíz tradicional	11.378	4,3%
Frijol	6.332	2,4%
Tabaco rubio	920	0,3%
Maíz tecnificado	840	0,3%
Trigo	121	0,0%
Total transitorios	264.454	100%
Yuca	126.106	33,9%
Plátano	83.687	22,5%
Caña azúcar	83.360	22,4%
Total Permanentes	372.397	100,0%

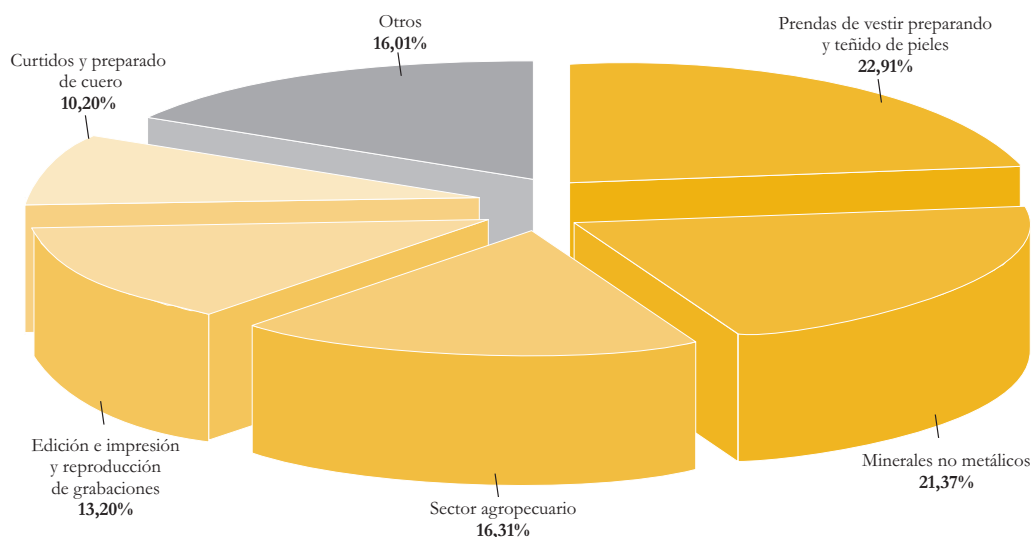
Fuente: DNP - Dirección de Desarrollo Rural Sostenible con base en evaluaciones Agropecuarias de las URPA y UMATA. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Dirección de Política Sectorial - Grupo Sistemas de Información.

Gráfica 2
Participación por tipo de cultivos



COMERCIO EXTERIOR

Gráfica 3
Participación sectorial en las exportaciones del Norte de Santander según clasificación CIIU (primer semestre de 2006)



Fuente: Banco de la República; DANE, Informe de coyuntura económica regional departamento de Norte de Santander, primer semestre de 2006.

(1) Las exportaciones tradicionales incluyen: café verde, petróleo, carbón y ferroníquel.

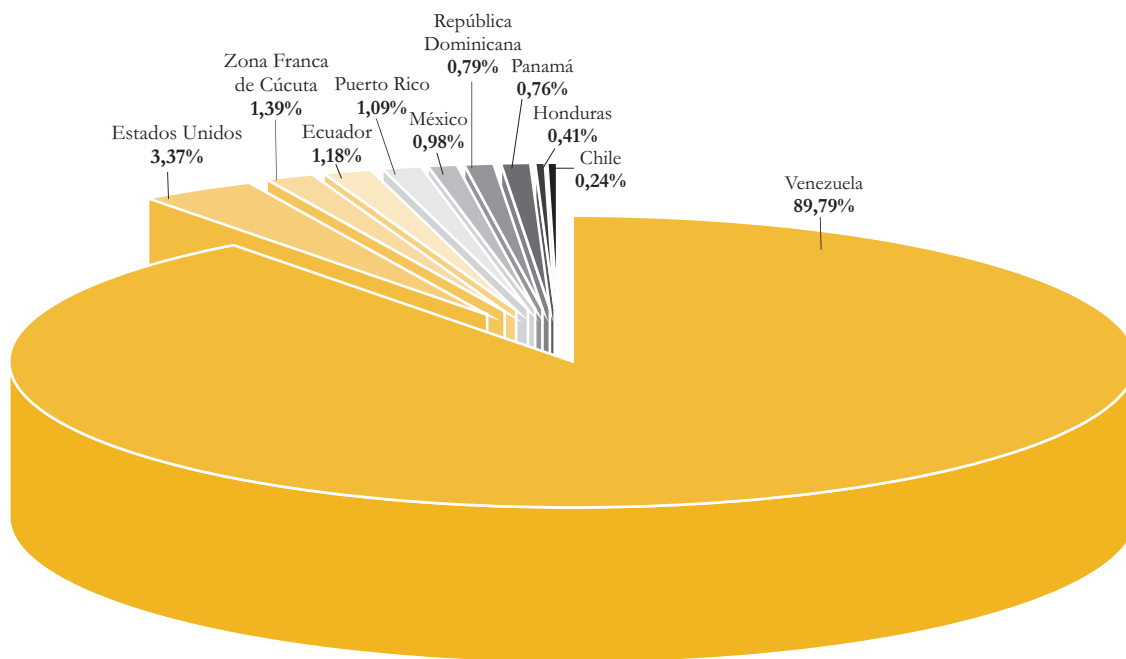
Tabla 4
Norte de Santander. Exportaciones no tradicionales (Primer semestre 2006)

Sector	Valor FOB ⁽¹⁾ (miles de US\$)	%
Prendas de vestir preparando y teñido de pieles	11.705	22,91%
Minerales no metálicos	10.918	21,37%
Sector agropecuario	8.332	16,31%
Edición e impresión y reproducción de grabaciones	6.742	16,01%
Curtidos y preparado de cuero	5.213	10,20%
Otros	8.179	16,01%
Total exportaciones no tradicionales	54.835	100,00%

Fuente: Banco de la República; Dane. "Informe de coyuntura económica regional departamento de Norte de Santander", primer semestre de 2006.

(1) FOB abreviatura de *Free on Board*. Se usa en comercio internacional para indicar el valor de la mercancía puesta a bordo por el expedidor, sin incluir los costos de fletes y aduanas.

Gráfica 4
Exportaciones no tradicionales por país de destino (Primer semestre 2006)



Fuente: Banco de la República; Dane. Informe de coyuntura económica regional departamento de Norte de Santander, primer semestre de 2006.

SITUACIÓN COMPETITIVA

Tabla 5
Indicadores de competitividad territorial

Indicadores	Norte de Santander	País	Posición*
1. Internacionalización de la economía².			
Diversificación de las exportaciones, 2004.	0,13	1	6 (33)
Diversificación de las importaciones, 2004.	0,16	1	12 (33)
2. Sistema financiero			
Captaciones como porcentaje del PIB departamental, 2002.	0,59%	0,48%	6 (33)
Número de oficinas bancarias (por cada 10.000 habitantes).	0,50	0,86	18 (33)
3. Infraestructura			
Cobertura de telefonía (teledensidad), 2005.	40,65%	42,96%	15 (33)
Cobertura de energía, 2005.	76,68%	73,15%	15 (27)
Cobertura de alcantarillado, 2003.	71,23%	64,21%	10 (24)
Cobertura de acueducto, 2003.	86,92%	82,57%	11 (24)

² El indicador corresponde a: Cantidad de bienes en la canasta exportadora (importadora) del dpto./ Cantidad de bienes en la canasta exportadora (importadora) de Colombia.

Indicadores	Norte de Santander	País	Posición*
4. Educación y formación técnica			
Tasa de cobertura bruta en primaria, 2004.	113,12%	111,19%	10 (24)
Tasa de cobertura bruta en secundaria, 2004.	87,88%	90,29%	12 (24)
Tasa de cobertura bruta en educación media, 2004.	64,13,%	73,75%	20 (24)
Tasa de cobertura bruta educación universitaria, 2004.	19,44%	28%	16 (24)
Pruebas Saber (lenguaje) noveno, 2002-2003.	60,70	60,64	14 (33)
Pruebas Saber (matemáticas) noveno, 2002-2003.	57,63	57,23	9 (33)
Capacitación técnica laboral (por cada 10.000 habitantes), 2004.	425	670	25 (33)
5. Capacidades en Ciencia, Tecnología e Innovación			
Docentes con doctorado (por cada 10.000 habitantes), 2002.	0,05	0,29	17 (23)
Grupos de investigación (por cada 10.000 habitantes), 2003.	0,24	0,27	15 (27)
Personal con maestría o doctorado en la industria.	11	100	11 (16)
Participación en la inversión total de la industria en actividades de I+D, 2004.	0,56%	100%	12 (21)
6. Gobierno e instituciones			
Índice de desempeño fiscal, 2005.	67,10	63,77	7 (32)
Tasa de homicidio común (por cada 10.000 habitantes), 2004.	6,14	4,52	11 (33)
Delitos contra la libertad individual y otras garantías, 2004 (por cada 10.000 habitantes).	0,41	0,83	25 (33)

 Ventajas relativas del departamento.

 Mayores desventajas relativas

Fuentes: 1. DANE – DIAN. 2. Asobancaria. 3.DNP. 4. Ministerio de Educación Nacional. Sena. 5. Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica 6. DNP. Policía Nacional – Dijin.

* El número entre paréntesis indica los departamentos considerados. El orden siempre es de más a menos favorable.

LAS APUESTAS

Descripción de los productos, cadenas, actividades y sectores en los que se basa la propuesta regional de Agenda Interna.

Productos o actividades de las Apuestas Productivas*

Sector	Productos o actividades
1. Agroindustria	Palma de aceite.
	Forestales: pino pátula, bosques cafeteros y cacaoteros, bosque sucesional.
	Frutas y hortalizas.
	Cacao.
2. Minería y energía	Carbón.
3. Industria	Cuero, manufacturas y calzado.
	Cerámicos y derivados de las arcillas.
4. Servicios	Turismo.

* Posteriormente el departamento incluyó otros productos entre sus Apuestas: cafés especiales, arroz, caña de azúcar y *clusters* de confecciones. Sin embargo, no se diligenciaron las fichas descriptivas correspondientes.

La Agenda Interna de Norte de Santander incluye un espectro amplio de actividades económicas y le apunta a los encadenamientos productivos como estrategia para agregarles valor.

La economía de Norte de Santander está marcada por la dinámica de la frontera colombo-venezolana. Los ciclos y las políticas macroeconómicas de cada país se reflejan en la tasa de cambio y en el diferencial de precios a lado y lado de la frontera, lo que a su vez afecta las transacciones de bienes y servicios en las zonas limítrofes. Este fenómeno afecta en especial a Cúcuta y su Área Metropolitana, pero su efecto alcanza a sentirse en toda la economía departamental. A esta inestabilidad, se suma el bajo desarrollo de algunos factores estratégicos como la capacidad gerencial, la ciencia y la tecnología y el financiamiento.

Así, el reto de este departamento es estructurar y consolidar una base económica estable. Para lograrlo, se seleccionaron Apuestas Productivas en los sectores agroindustrial, de industria, de minería y carbón, y de servicios.

En la apuesta agroindustrial uno de los objetivos es posicionarse como el segundo departamento productor de hortalizas en Colombia. Esto le permitirá satisfacer la demanda interna del departamento y generará excedentes para los mercados de Santander y la costa Atlántica. A mediano plazo, la meta es producir excedentes para exportación. Para ello, el departamento incrementará el área sembrada de frutales y mejorará la productividad a través de las tecnologías de invernadero, lo que le permitirá mejorar el rendimiento a 150 toneladas por hectárea.

Otra de las metas dentro de esta apuesta es desarrollar el sector de madera y mueble. Esto se logrará a través de un manejo silvicultural adecuado y sostenible, que se articulará con una industria de la madera, surtiendo los mercados local y binacional. Para diversificar la pequeña y mediana industria de muebles para hogar y oficina se fortalecerá la asociatividad de las comunidades y se promoverá un aprovechamiento sostenible de las plantaciones de pino. Hoy existen plantaciones forestales aprovechables de 3.000 hectáreas en pino pátula en la zona de Pamplona, 40.000 hectáreas de bosques cafeteros y cacaoteros y 120.000 hectáreas de bosque sucesional. En 2010, el reto para la industria forestal es generar 5.000 empleos permanentes y para la industria maderera producir ingresos de US\$ 10.000.000 cada año.

Adicional a estos productos, las Apuestas agroindustriales de Norte de Santander contemplan el cacao y la palma de aceite. La producción de cacao le permitirá participar en los mercados nacional e internacional con productos semielaborados y finales. Se estima contar en los próximos quince años con 22.000 hectáreas sembradas, con una producción de 17.000 toneladas. Esta producción se realizará en áreas agroecológicas de las zonas húmedas y en las subcuencas de los ríos Catatumbo, Sardinata, Zulia y Pamplonita, en donde se utilizará material genético de alto rendimiento y tolerante a las enfermedades. El 50% de la producción se destinará a la exportación y el 10% a la producción de cacao orgánico. La situación fronteriza y la cercanía geográfica a puertos venezolanos

y colombianos sobre el Caribe se convierten en una valiosa ventaja para el intercambio comercial del cacao en grano, chocolates de mesa, confitería, y demás subproductos agroindustriales.

En cuanto a la palma de aceite, en 2020 se aspira a consolidar la ampliación del proyecto de instalación y sostenimiento de 4.000 hectáreas de palma. Este proyecto incluye a 572 nuevas familias campesinas distribuidas en 5 núcleos de 17 veredas del corregimiento Reyes Campo Dos y el municipio de Tibú. El cultivo de la palma de aceite se inició en los años sesenta y recientemente se revalidó como uno de los que más capacidad tiene para la sustitución de los cultivos ilícitos de coca en la región del Catatumbo.

En el sector industrial, Norte de Santander es reconocido como fabricante de calzado de alta calidad. Para consolidar tal posicionamiento competitivo, el departamento se ha propuesto fortalecer la cadena productiva de cuero, calzado y sus manufacturas a partir de la vinculación del sector ganadero, los frigoríficos, los mataderos, las curtiembres, los productores y los comercializadores. En 2010, Norte de Santander espera ser reconocido como principal exportador de calzado para dama y de artículos de marroquinería. Se estima que la cadena productiva podrá generar aproximadamente 30.000 empleos directos e indirectos.

Por otro lado, Norte de Santander posee ventajas competitivas en la producción de carbón térmico, pues los yacimientos de la región se distinguen por el alto poder calorífico y la baja emisión de cenizas y azufre. Es un carbón destinado principalmente a las centrales térmicas y la industria metalúrgica. El departamento espera sostener la actual producción carbonífera de 2.000.000 de toneladas e incrementarla hasta 8.000.000 toneladas en el año 2015, con la explotación de los yacimientos ubicados en el Catatumbo. Se han identificado como principales mercados Venezuela, el sur de Estado Unidos, Brasil, China y Rumania. Se estima que se podrán generar alrededor de 85.000 empleos directos e indirectos.

En el sector de bienes para la construcción, el departamento cuenta con una industria cerámica destacada, favorecida por la calidad de las arcillas derivada de sus características fisicoquímicas especiales. En 2020, el reto es ser líder nacional y binacional de productos cerámicos de alta calidad, apoyados por el Centro de Investigación de Materiales Cerámicos, que actuará bajo criterios de sostenibilidad ambiental y de asociatividad.

Adicionalmente, en 2020 Norte de Santander aspira a ser pionero en turismo internacional de tránsito en el Área Metropolitana de Cúcuta. En esta propuesta se incluirán ofertas de paquetes turísticos (ecoturismo, histórico-cultural y agroturismo) a otras zonas del departamento y del país, así como de los estados venezolanos fronterizos. El departamento tiene atractivos naturales, variedad de pisos térmicos, diversidad cultural y paisajística que no han sido aprovechados.

Qué se necesita

Norte de Santander es la principal frontera comercial del nororiente colombiano con gran capacidad para consolidarse como el nodo articulador del occidente venezolano y el oriente colombiano³. El

³ El Área Metropolitana Binacional está integrada por Cúcuta, Los Patios, Villa del Rosario, San Cayetano, El Zulia, San Antonio y Ureña. Alcanza un tamaño poblacional de alrededor de dos millones de habitantes y concentra gran parte de las actividades, comerciales, de servicios e industriales de la frontera.

establecimiento de condiciones políticas, económicas y de disposiciones fronterizas compatibles permitirá el desarrollo de una zona de Integración Fronteriza Binacional, teniendo como polo principal a Cúcuta y su zona metropolitana. Adicionalmente, se debe prever la formación de una base económica que anticipe el desplazamiento de los flujos internacionales entre Venezuela y Colombia que actualmente transitan por Cúcuta hacia el futuro corredor binacional Caracas–Arauca–Villavicencio–Bogotá–Buenaventura.

Por otro lado, es necesario articular las diversas zonas productivas del departamento. Para lograrlo, se debe promover la integración entre Norte de Santander, Santander y La Guajira alrededor de apuestas que propicien encadenamientos interdepartamentales. Adicionalmente, se deben consolidar centros alternos subregionales (Ocaña, Pamplona, Catatumbo) que posibiliten vincular a las diversas zonas del departamento en la estrategia de competitividad y constituir un sistema departamental de ciencia y tecnología y de formación empresarial dirigido hacia las prioridades de desarrollo tecnológico.

Cómo se construyó la propuesta

La Agenda Interna de Norte de Santander se construyó mediante mesas de trabajo subregionales, sectoriales y transversales que convocaron públicamente a los miembros de la sociedad civil, articulando la unión tripartita entre el gobierno regional, el sector privado y el educativo.

Para dirigir el proceso de formulación de la Agenda Interna se conformaron cinco talleres subregionales y cinco grupos de trabajo transversales: ciencia y tecnología; infraestructura; financiamiento; educación y formación para el trabajo; el institucional. Adicionalmente, se constituyeron ocho mesas sectoriales para cubrir las actividades económicas más representativas del departamento: agroindustrial, cuero y calzado, confecciones, madera y muebles, bienes para la construcción, minería, telecomunicaciones y software, salud y turismo. En las más de 25 reuniones sectoriales realizadas participaron entidades públicas y privadas y academia, gremios y empresarios vinculados con cada uno de los sectores productivos. En el Anexo se puede consultar la lista de las entidades involucradas en el proceso.

Adicional a estos esfuerzos, los alcaldes de Norte de Santander retroalimentaron activamente su propuesta de Agenda Interna en un foro en la Presidencia de la República. Este foro les permitió además vincularse de una manera más directa al proceso de construcción y validar la visión del sector productivo planteado en la propuesta.

Como resultado de estas reuniones se determinaron las apuestas productivas del departamento, pilar fundamental para el desarrollo de su propuesta de Agenda Interna. En su priorización y selección se tuvieron en cuenta criterios tales como: a) su calidad de estratégicos para la competitividad regional, nacional e internacional; b) su habilidad para integrar acciones sectoriales con perspectiva territorial intra e interregional; c) su facilidad para desarrollar el potencial productivo; d) su capacidad para propiciar nuevas opciones para sectores o regiones que inicialmente no presentan condiciones favorables para la competitividad; e) su convergencia de intereses y compromisos; f) su viabilidad financiera; g) su potencial para aprovechar la infraestructura disponible, h) y su nivel de impacto regional y nacional.

FICHAS DESCRIPTIVAS DE LAS APUESTAS PRODUCTIVAS

En las siguientes páginas se revisan una por una las Apuestas Productivas. Para cada una, se señalan las ventajas con las que cuenta Norte de Santander, según el criterio de las propias entidades regionales que formularon la Apuesta, y se resumen las necesidades asociadas que el departamento identificó. Como complemento, se analizan la dinámica actual y las perspectivas de los sectores y cadenas productivas en las que se inscribe la Apuesta⁴.

Las ventajas pueden ser *comparativas*, es decir, basadas en características como la ubicación geográfica, la abundancia de recursos naturales, la disponibilidad de mano de obra o el acceso preferencial a los mercados (lo que en economía se llama dotación de factores); o *ventajas competitivas*, que se construyen a partir de la experiencia, los conocimientos propios y las capacidades desarrolladas para una determinada actividad. Las ventajas competitivas se materializan en elementos como los niveles de desarrollo tecnológico y de innovación, la calidad de los bienes y servicios producidos, la infraestructura de producción disponible, las capacidades en gestión empresarial, entre otros.

1. Agroindustria

CACAO	
Apuesta	Incrementar la producción de cacao hasta alcanzar las 22.000 hectáreas sembradas, con una producción aproximada de 17.000 toneladas. Participar en los mercados nacionales e internacionales con productos semielaborados y finales, con certificados de calidad y de cacao orgánico.
Ventajas	<p>Ventajas comparativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zonas agroecológicas propicias para la expansión de nuevas áreas para el cultivo, con una extensión aproximada de 34.000 hectáreas. • El departamento ocupó el segundo puesto en producción nacional con 11.000 hectáreas sembradas. • Situación fronteriza y la cercanía geográfica (ventaja para el intercambio comercial del cacao en grano, chocolates de mesa y confitería, y demás subproductos agroindustriales). • Es una zona de dispersión genética (25 especies para investigación). <p>Ventajas competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos universidades (la UFPS y Unipamplona) que poseen capital humano e infraestructura apta para la investigación, generación y transferencia de tecnología para mejorar la calidad y producción en cada uno de los eslabones de la cadena agroindustrial del cacao. • Existe un convenio con el ICA para control en sanidad vegetal. • En alianza con la Universidad de Andalucía en España se está investigando sobre manejo y mejoramiento de variedades. • El departamento cuenta con zonas libres y de baja incidencia de escoba de bruja (<i>Crinipellis perniciososa</i>) y de moniliasis, las enfermedades que más afectan el cultivo.

⁴ Los datos sobre las cadenas productivas que se citan en este capítulo fueron elaborados por la Dirección de Desarrollo Empresarial del DNP, con cifras de la DIAN y el DANE.

CACAO

Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Montar seis viveros en zonas cacaoteras de Norte de Santander para la propagación de nuevos clones de grano del cacao. • Crear dos centros de acopio del grano beneficiado en Cúcuta y Tibú. • Estudiar la factibilidad de darle valor agregado al grano de la región introduciendo tecnología de producción.
--------------------	---

Comentarios - Cacao

El cacao en grano es el insumo principal para las industrias de confitería, de producción de chocolate, y de cosméticos y farmacéuticos. La cadena comprende tres tipos de bienes: los primarios (cacao en grano), los intermedios (manteca, polvo y pasta de cacao) y los finales (chocolate para mesa y confites).

La cadena primaria es producida en varios países pero se concentra en los tropicales, principalmente en los continentes de África, Asia y América. En contraste, la producción de bienes intermedios y finales se da en los países desarrollados como los de Europa y América del Norte.

En Colombia, el cacao es uno de los productos que cuentan con ventajas comparativas derivadas de las condiciones naturales para su producción, características agroecológicas en términos de clima y humedad y su carácter de sistema agroforestal conservacionista del medio ambiente. Además, una porción no despreciable de la producción de cacao se cataloga como de cacao fino y de aroma que la hace deseable para la producción de chocolates finos.

Este cultivo se enmarca en un sistema agroforestal, se cultiva conjuntamente con otras especies vegetales, principalmente café, plátano, frutales y maderables, los cuales al mismo tiempo que le producen sombra al cacao, le permiten al agricultor tener otras alternativas de ingresos. Los sistemas de este tipo se caracterizan por conservar el suelo y el ambiente, en la medida en que son grandes generadores de biomasa, capturadores de CO₂ y eficientes liberadores de oxígeno.

En 2004, el cultivo de cacao en Colombia participó con el 0,2% (50.735 toneladas) de la producción agropecuaria nacional. En este mismo año, la cadena transformó 36.356 toneladas de cacao, para producir cacao en polvo, cobertura de chocolate, chocolate de mesa, manteca de cacao y confites con chocolate. En total la cadena obtuvo una producción bruta de \$ 511.127 millones, de los cuales el 44% correspondió al valor agregado de las industrias⁵.

En cuanto a exportaciones, entre 2002 y 2005, el valor de cacao y de sus derivados ascendió a US\$ 37.398.291, equivalente a 9,4% del valor de las exportaciones totales de la cadena de azúcar, confites y chocolates, mientras que las importaciones alcanzaron un valor de US\$19.654.010, que corresponde al 34% de las importaciones de la misma cadena. La balanza es, sin embargo, deficitaria en el eslabón primario: las importaciones de cacao ascienden a US\$ 6.125.438, mientras que las exportaciones llegan a US\$ 1.202.207.

⁵ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Se puede afirmar que la cadena de cacao en Colombia ha perdido competitividad en el eslabón primario y ha ganado en el industrial, en especial, en productos como los chocolates y confites. Concretamente, muestra debilidades en la medida en que las plantaciones se caracterizan por ser viejas, explotadas de forma tradicional y por el uso de bajos niveles de tecnología, con lo cual se obtienen bajas densidades de siembra y especies de sombreado de bajo interés económico.

Norte de Santander es el tercer productor de cacao en el país, y posee el área disponible para incrementar la siembra de este producto. Por esto, se propone incrementar el área de cultivo de cacao en el departamento pero con clones que se adapten mejor a la región y ofrezcan mejores rendimientos (mínimo de una tonelada por hectárea) y se busca generar economías de escala en la compra de insumos para disminuir los costos de producción.

Lo anterior garantizaría un ingreso justo a los cacaoteros y mejoraría la capacidad de negociación de los mismos, teniendo en cuenta que la industria nacional tiene como referente los precios internacionales que presentan gran variabilidad.

PALMA DE ACEITE	
Apuesta	En 2020, se consolida la ampliación del proyecto de instalación y sostenimiento de 4.000 hectáreas de palma de aceite. Este proyecto productivo incluye a 572 nuevas familias campesinas distribuidas en cinco núcleos de 17 veredas del corregimiento Reyes Campo Dos, municipio de Tibú.
Ventajas	<p>Ventajas comparativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones agroecológicas para el cultivo de la palma de aceite. • Experiencia en el manejo del cultivo de la palma. • La zona del Catatumbo por su gran extensión plana y tierra descansada y suficiente agua. • La cercanía a la frontera con Venezuela y posible salida al Lago de Maracaibo. <p>Ventaja competitiva</p> <p>En 2020, la producción superaría las 800,000 toneladas en un escenario tendencial y moderado. Con proyecciones de consumo y exportaciones se observa que el consumo crecerá muy lentamente, puesto que ya hay un mercado interno definido que también avanza con lentitud de acuerdo con sus necesidades y por tanto se generan unos excedentes exportables cada vez mayores (en 2010, 50% de la producción sería exportable).</p>

PALMA DE ACEITE

Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar la vía Cúcuta-Ocaña para transporte de carga pesada (32 toneladas netas). • Reconstruir el tejido social con quienes de manera voluntaria han decidido desvincularse de la economía ilícita y de manera especial, con aquellos agricultores en el corregimiento Reyes Campo Dos. • Establecer el cultivo y el sostenimiento de la plantación de 4.000 hectáreas de palma de aceite. • Desarrollar un Plan de Manejo Ambiental, para el establecimiento de las nuevas hectáreas y el montaje de la planta agroindustrial. • Desarrollar el componente legal, organizacional y administrativo de la unión temporal de la Asociación Gremial de Productores de Palma Africana de Campo Dos - Asogpados, para el buen funcionamiento del proyecto. • Construir corredor vial Cúcuta (Colombia)-La Fría (Venezuela) puente Guaramito. • Construir el aeropuerto para carga y pasajeros en el corregimiento La Gabarra, municipio de Tibú. • Mejorar y mantener la carretera Astilleros-Tibú, sector petrolera Castilleros.
--------------------	--

Comentario - Palma de aceite

La cadena productiva se inicia con el proceso de siembra, cultivo y cosecha de las semillas oleaginosas. La fase industrial comprende la extracción de los aceites crudos y otros subproductos y la refinación, mezcla e hidrogenación de los aceites crudos obtenidos en la etapa anterior. El proceso de producción de aceite comprende dos etapas fundamentales: la primera, la extracción de aceite crudo de diferentes productos oleaginosos, semillas y frutos, la segunda es la obtención de aceites refinados a partir de estos aceites crudos.

El cultivo de palma de aceite reviste la mayor importancia en términos de área cultivada, producción y rendimiento, frente a otros cultivos como el algodón, la soya y el ajonjolí. En 2004, los aceites extraídos a partir de la palma y la almendra de palma (palmiste) alcanzaron la mayor participación en la producción de aceites en el país.

Uno de los problemas fundamentales de la industria es la baja capacidad de las plantas de beneficio (procesamiento del fruto de palma) y la baja utilización de la capacidad instalada. Del mismo modo, hay deficiencias en el eslabón de refinación, debido a la carencia de economías de escala en comparación con otros países, hecho que incrementa los costos de producción.

Las exportaciones colombianas de grasas y aceites han aumentado en los últimos diez años a una tasa anual del 20%. Este crecimiento es resultado de la dinámica experimentada por el sector de la agroindustria palmera. Sin embargo, la balanza comercial de la cadena de aceites es negativa (US\$ 104 millones en exportaciones vs. US\$ 387 millones en importaciones) y su producción se orienta fundamentalmente hacia el mercado interno.

La localización geográfica de los cultivos de oleaginosas en el país cambió en los años noventa. Además, se evidencia un incremento considerable en el cultivo de palma africana. El país cuenta con cuatro zonas de producción de palma de aceite: el norte del país (Córdoba, Magdalena, norte de Cesar y parte de Antioquia), la zona oriental (piedemonte Llanero,

Caquetá, Meta y Casanare), la zona central (sur del Cesar, santanderes y Cundinamarca), y la zona occidental (departamentos de Nariño y Valle del Cauca).

Los departamentos de Meta con 25,4%, Cesar con 24,1%, Magdalena con 20% y Nariño con 13,4% muestran las participaciones más elevadas en la producción total del eslabón de aceite crudo de palma africana.

El departamento de Norte de Santander posee las condiciones agroecológicas, la extensión de tierra, los suelos aptos y el recurso hídrico suficiente para el cultivo de palma de aceite en condiciones óptimas. Aunque cuenta con más de cien mil hectáreas potenciales para desarrollar el cultivo de la palma, el departamento debe seleccionar las variedades a sembrar para mejorar los rendimientos y asegurar la comercialización de la cosecha en las agroindustrias del mismo departamento o de Santander que cuenta actualmente con plantas subutilizadas.

Además, la asociación gremial de productores de palma africana trabaja con personas que de manera voluntaria han decidido desvincularse de la economía ilícita, con el fin de reconstruir el tejido social del departamento. El fortalecimiento de esta asociación es fundamental para que el departamento aproveche adecuadamente sus ventajas en la producción de palma de aceite.

FORESTALES	
Apuesta	Conformar la cadena forestal, madera y muebles y así surtir el mercado nacional e internacional.
Ventajas	<p>Ventajas comparativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vocación forestal de los suelos y condiciones climáticas favorables. • Se dispone en la actualidad de plantaciones forestales para ser aprovechadas: 3.000 hectáreas en pino pátula en la zona de Pamplona, 40.000 hectáreas de bosques cafeteros y cacaoteros y 120.000 hectáreas de bosque sucesional. • El carácter comercial y pionero que siempre ha tenido esta zona de frontera. • Ubicación estratégica para exportar. • Vías de acceso a los departamentos de Santander y Cesar. Alto número de almacenes y carpinterías. Alta concentración comercial binacional. • Disponibilidad de transporte adecuado. <p>Ventajas competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen mercado binacional, con empresas comercializadores con experiencia en importación de muebles colombianos. • Experiencia en productos de buena calidad. • Materia prima de alta calidad para el mercado nacional. • Planificación forestal reciente. • Organización social y empresarial: Cooperativa de Productores de Palmarito –Cooinpropal (60 socios), cuatro cabildos verdes (80 familias reforestadoras), Incubadora de Empresas Forestales para la Provincia de Pamplona.

FORESTALES

Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar la vía Cúcuta-Ocaña para transporte de carga pesada (32 toneladas netas). • Realizar inventario y caracterización de áreas forestales y elaboración de planes de ordenación. • Establecer una línea de crédito especial para el desarrollo forestal y maderero, con recursos compartidos entre entidades públicas y privadas. • Asistencia técnica forestal especializada • Instalar plantas de secado e inmunizado de madera. Instalación de una planta en Pamplonita y otra en Palmarito, para secado de los productos del primer proceso (madera predimensionada). • Montar una red de electrificación rural en las zonas forestales con energía trifásica. • Construcción corredor vial Cúcuta (Colombia)-La Fría (Venezuela); puente Guaramito. • Habilitar el centro de la madera del Sena en Cúcuta para capacitar y prestar servicios tecnológicos.
--------------------	--

Comentario - Forestales

La cadena forestal, madera y muebles comprende la producción de madera en bosques naturales o plantaciones forestales, las actividades de explotación de la madera, aserrado, y fabricación de muebles y accesorios cuyo principal insumo es la madera. En 2004 la producción total del componente industrial de la cadena fue de \$ 799 mil millones, lo que significó un crecimiento de 29.53% con respecto al año anterior. Los eslabones con mayor participación en la producción son muebles para el hogar, tableros aglomerados y contrachapados, y madera aserrada. No se tienen cifras precisas de producción de madera debido al desconocimiento sobre las áreas de explotación forestal así como a la tala ilegal e indiscriminada de bosques.

Entre 2002 y 2005 la cadena registró en promedio exportaciones por US\$ 64 millones e importaciones por US\$ 48 millones, para una balanza comercial positiva. Tanto las exportaciones como las importaciones están altamente concentradas en muebles para el hogar, artículos diversos de madera, y tableros aglomerados y contrachapados. Los principales mercados de exportación son Estados Unidos, Venezuela, República Dominicana y Panamá, mientras que Venezuela, Ecuador China y Chile son el principal origen de las importaciones.

El área ocupada por bosques naturales se concentra en la Amazonia (70%), la zona Andina (12.8%), la Orinoquia (10.3%), la zona Pacífico-Atrato (6.5%) y el Caribe (0.6%). Sin embargo, el uso económico de los bosques naturales está limitado por la necesidad de su conservación. La producción del componente industrial de la cadena se concentra en Bogotá que cuenta con una participación de 32.45%; Atlántico, con 24.17%; Antioquia, con 13.48%, y Valle, con 11.08%.

Uno de los principales problemas que enfrenta esta cadena en Colombia es la explotación insostenible y desordenada de los bosques naturales y escasos planes de reforestación y promoción de las plantaciones forestales, resultando en bajos niveles de rendimiento, calidad y abastecimiento de madera a las plantas procesadoras. Adicionalmente, se presentan

problemas de gestión empresarial y desarrollo tecnológico insuficiente. A pesar de esta situación, la cadena ha logrado mejorar sus niveles de productividad, la calidad de los productos terminados y aumentar sus exportaciones.

El departamento de Norte de Santander posee condiciones climáticas favorables, suelos con vocación forestal, gran diversidad de especies y plantaciones comerciales ya establecidas, que se convierten en grandes ventajas para la explotación de esta actividad. Además, cuenta con organizaciones empresariales para el sector que vinculan a productores y transformadores de la madera.

Sin embargo, para aprovechar estas ventajas el departamento requiere mejoras en aspectos relacionados con las fuentes y mecanismos de financiamiento, el equipamiento para la transformación y comercialización de la madera y la elaboración de inventarios de bosques naturales y plantados.

FRUTAS Y HORTALIZAS	
Apuesta	Conformar la cadena hortofrutícola con mecanismos de asociatividad, tecnificar sus procesos e incrementar el área sembrada, aumentando el rendimiento a 150 toneladas por hectárea para convertir al departamento en el segundo productor de hortalizas en Colombia.
Ventajas	<p>Ventajas comparativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento cuenta con todos los climas. • Producción todo el año. • Se está incorporando infraestructura de riego (minidistritos). • Acceso a mercado binacional: Área Metropolitana de Cúcuta, en Colombia, y San Antonio, Ureña y San Cristóbal, en Venezuela. • Mercado creciente en Pamplona, Bucaramanga y Barranquilla. <p>Ventajas competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tecnología de microtúnel permite aumentar considerablemente la producción de hortalizas y algunos frutales (fresa). • Existe una organización gremial, Asohofrucol, para la promoción y el apoyo de la cadena. Adicionalmente, hay 14 organizaciones de pequeños productos de frutas y de hortalizas funcionando. • Están en ejecución proyectos de riego para incrementar la producción de frutales y hortalizas. • Se está adelantando un proyecto piloto en frutas y hortalizas en los 40 municipios del departamento que involucra a 1.200 familias campesinas. Se van a organizar en asociaciones de productores, ya sea por municipio o por producto.

FRUTAS Y HORTALIZAS

Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la asistencia y transferencia de tecnología a los productores en la selección y uso de semillas apropiadas, en manejo integrado de plagas y enfermedades, distancias y densidades de siembra y rotación de cultivos. • Capacitar y asistir técnicamente en el alistamiento y conservación del producto requerido para garantizar continuidad en la cadena. Prestar especial atención a técnicas de cosecha, adecuación, almacenamiento y transporte. • Adecuar 1.500 hectáreas de tierras con riego. Esto beneficiará a las familias productoras de frutas y hortalizas, asociadas en aproximadamente 20 minidistritos. • Consolidar la asociatividad mediante la generación de una base de confianza entre los productores, utilizando instrumentos que fortalezcan la cooperación e impulsen prácticas de autogestión. • Capacitar en gestión empresarial, tecnología en agroindustria, empaques y embalajes para promocionar procesos de transformación de las materias primas. • Rehabilitar la carretera Cúcuta-Pamplona-Málaga-Bogotá. • Habilitar la vía Cúcuta-Ocaña, para transporte de carga pesada.
--------------------	---

Comentario – Frutas y hortalizas

La cadena hortofrutícola comprende desde la producción de bienes de origen agropecuario como frutas frescas, vegetales y granos⁶, hasta la transformación industrial de bienes como jugos, enlatados, mermeladas, compotas, pulpas y salsas.

La producción del componente agroindustrial de la cadena en 2004 fue de 1,26 billones de pesos, lo que representa un crecimiento de 44,7% con respecto al año inmediatamente anterior. Los eslabones de la elaboración de jugos de frutas y legumbres y la fabricación de sopas secas registraron la mayor producción.

La actividad industrial de la cadena se concentra principalmente en la región de Bogotá-Cundinamarca y en los departamentos de Antioquia y Valle del Cauca. Estos tres departamentos representaban en 2004 el 72,5% de la producción total de la cadena.

Entre 2002 y 2005, la cadena registró en promedio una balanza comercial positiva: el monto de las exportaciones fue de US\$ 556,6 millones y el de las importaciones fue de US\$ 174 millones. La cadena exporta principalmente frutas y vegetales frescos, además de alimentos preparados envasados y frutas en conserva. Las frutas frescas son el principal producto de importación, seguidas de granos, salsas y pastas, vegetales frescos y frutas secas y deshidratadas. Los principales mercados de exportación son la Unión Europea, Estados Unidos y la Comunidad Andina; Chile, Canadá, Ecuador y Estados Unidos son el principal origen de las importaciones.

Aunque es innegable el potencial que Colombia tiene en la producción y exportación de productos en fresco y procesados, existen dificultades relacionadas con el cumplimiento de normas sanitarias y de calidad indispensables para el acceso efectivo a los mercados internacionales. Asimismo, los bajos volúmenes de producción limitan el desarrollo de una

⁶ Los granos en esta cadena se refieren a las legumbres como arveja, frijoles, lentejas, garbanzos, entre otras.

oferta permanente de productos exportables con altos niveles calidad y valor agregado. La cadena debe superar problemas adicionales como el mejoramiento de técnicas de producción (Producción Más Limpia, Buenas Prácticas Agrícolas etc.), el fortalecimiento tecnológico y la disminución del consumo interno.

La disponibilidad de todos los climas, la producción constante a lo largo del año, la ubicación geográfica cercana tanto al mercado nacional como al venezolano y las agremiaciones de productores que involucran a numerosas familias campesinas, representan las mayores ventajas del departamento en la producción de frutas y hortalizas.

Para que el departamento logre el aprovechamiento pleno de estas ventajas requiere grandes mejoras, especialmente en temas relacionados con la agregación de valor a los productos y el rendimiento de los cultivos.

Es indispensable definir los productos (frutas y hortalizas) que se impulsarán, priorizando los que tengan un mercado asegurando a nivel nacional para luego evaluar la admisibilidad de los mismos en los mercados externos.

2. Minería y Energía

CARBÓN	
Apuesta	En 2015, incrementar la producción de carbón a 8.000.000 toneladas al año. Ampliación de la oferta de carbón térmico.
Ventajas	<p>Ventajas comparativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Reservas probadas para explotaciones por más de 50 años. Mano de obra capacitada y con experiencia en la explotación del carbón. Ubicación geográfica estratégica para la salida al Océano Atlántico. Alianzas estratégicas para transporte con empresas especializadas en este sector. Desarrollo de centros portuarios especializados en el Lago de Maracibo. <p>Ventajas competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> Excelente calidad del mineral. Estos son carbones en general bituminosos altos en volátiles A, no aglomerantes, de uso térmico. Atractivos precios en el mercado internacional. Una demanda activa y creciente.
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> Estudio básico para la definición de la empresa de transporte de carbón para facilitar la salida de los carbones de Norte de Santander a puertos colombianos. Se requiere constituir una empresa de transporte multimodal de capital mixto de carácter privado. Creación de la sociedad portuaria: “Puerto Capulco”. Construcción corredor vial Cúcuta (Colombia)-La Fría (Venezuela); puente Guaramito. Carretera Astilleros-Tibú, sector Petrolea-Astilleros. Mejoramiento y rectificación de la vía Tibú-el Tarra-Convención-Guaramito-La Mata. Eje transvial Colombia-Venezuela (“canal seco”), tramo Cúcuta-El Escorial-El Playón-Bucaramanga. Habilitación de la vía Cúcuta-Ocaña para transporte de carga pesada.

Comentario - Carbón:

La producción minera en Colombia comprende la extracción de carbón, ferróníquel y hierro, entre otros minerales. La cadena de producción comprende la exploración, la explotación, el beneficio, la transformación, el transporte desde la mina al sitio de beneficio y acopio y la distribución y comercialización. La actividad minera responde, en gran medida, a la coyuntura económica en la cual los precios internacionales juegan un papel fundamental.

Existen tres esquemas de explotación, con diversas características y deficiencias según el grado de tecnificación: primero, la minería a gran escala que presenta altos niveles de inversión que se traducen en una infraestructura tecnológica adecuada para las actividades de exploración, explotación, transporte, embarque y control ambiental; segundo, la actividad minera de mediano grado de tecnificación involucra tecnología y control del impacto ambiental con inversiones tecnológicas de menor proporción. Finalmente, existen esquemas de explotación artesanal que se caracterizan por la explotación por arranque manual, con efectos nocivos sobre el medio ambiente como contaminación, erosión y desestabilización del terreno.

La minería tecnificada presenta economías a escala que limitan la competitividad de las explotaciones artesanales. Estas últimas, muchas veces ilegales, ven favorecida su actividad por el desconocimiento de las autoridades de sus funciones de control y de los mecanismos de apoyo a los productores legales.

En el caso particular de la producción de carbón, su consumo responde fuertemente a factores climáticos y se ve afectado por la promoción del uso de otras formas de energía (a partir de gas, por ejemplo) y por la percepción negativa frente a su combustión.

La producción minera en el país parece no corresponder al potencial geológico del país, lo cual es consecuencia de un conocimiento exploratorio escaso. Como consecuencia, las reservas minerales son prácticamente desconocidas y la cantidad y calidad de la actividad geológico-minera es deficiente. Se observan igualmente incipientes sistemas de información y bases de datos y mecanismos de difusión atrasados en materia de accesos virtuales y sistemas de mercadeo.

Según cifras del Ministerio de Minas y Energía, con base en datos de la UPME e Ingeominas, la producción nacional de carbón en 2005 (al cuarto trimestre) fue de 59 millones de toneladas, con un incremento respecto al año anterior del 10%. Por departamentos, la producción se concentra principalmente en Cesar y La Guajira (alrededor de 27 millones de toneladas cada uno en el mismo periodo). Hay explotaciones en Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander, Santander, Antioquia, Valle del Cauca y Córdoba, cuya producción no supera los 4,2 millones de toneladas. La producción de ferróníquel en 2005 alcanzó los 52,75 millones de toneladas (al cuarto trimestre), con un crecimiento respecto al 2004 del 8,05%”.

Las exportaciones mineras anuales promedio en el período 2002-2005 fueron de US\$ 1.717,5 millones para el carbón y de US\$ 515,5 millones para el níquel. Las exportaciones anuales de otros minerales fueron, en promedio, de US\$ 30,6 millones. En el caso del carbón, los principales mercados son Estados Unidos, algunos países europeos y recientemente China. El país se ha posicionado también como exportador hacia Centroamérica y la CAN.

Norte de Santander cuenta con una amplia experiencia y una mano de obra calificada en las actividades de explotación de carbón, además con una ubicación geográfica estratégica en términos de su cercanía con el mercado venezolano y con el Océano Atlántico. El elemento más importante que debe mejorarse para aprovechar las ventajas que posee el departamento es la infraestructura de transporte.

3. Industria

CUERO, MANUFACTURAS Y CALZADO	
Apuesta	Alcanzar el reconocimiento internacional en 2010 como exportador de calzado para dama y de productos de marroquinería por medio de la articulación de la cadena de cuero, calzado y manufacturas.
Ventajas	<p>Ventajas comparativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser zona de frontera. Salida a otros países a través de Venezuela. • Vocación industrial de la región. • Movilidad fronteriza en mano de obra calificada. <p>Ventajas competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto. • Mano de obra calificada a buen costo. • Trabajo artesanal. • Innovaciones. • Adaptabilidad a las exigencias del mercado. • Existencia de un centro de capacitación y de prestación de servicios tecnológico. • Empresarios con maquinaria especializada. • Existencia de una organización sólida de empresarios con carácter nacional.
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer partícipes de la cadena del cuero al sector ganadero, a los frigoríficos y los mataderos para el buen manejo de las pieles. • Capacitar nueva mano de obra y certificar la existente. • Dotación y puesta en marcha del laboratorio de diseño, célula manufacturera y capacitación en corte, desbaste, armado, costura, montaje y terminación para nueva mano de obra y certificación de competencias laborales a personal con experiencia en los procesos. • Capacitar empresarios del calzado en mercados internacionales. • Establecer servicio para mejoramiento de la calidad en calzado y afines. • Reposición de equipos de nuevas tecnologías. • Establecer mecanismos administrativos y logísticos para coordinar y controlar el proyecto. • Habilitar de la vía Cúcuta-Ocaña, para transporte de carga pesada (32 toneladas netas). • Actualizar a empresarios y directivos del calzado en las últimas técnicas de fabricación. • Construcción corredor vial Cúcuta (Colombia) -La Fría (Venezuela); puente Guaramito. • Construir la carretera Cúcuta, Pamplona, Chitaó, Málaga, Bogotá.

Comentario - Cuero, calzado y marroquinería

La cadena productiva del cuero comprende actividades que integran desde la actividad ganadera hasta la elaboración de productos de cuero terminados. En 2004 la producción

de la cadena alcanzó los 1.3 billones de pesos. La producción se concentra principalmente en los subproductos de calzado (33,4%), pieles curtidas de ganado vacuno (22,7%) y partes para calzado (9,38%).

En promedio las exportaciones de la cadena entre 2002 y 2005 totalizaron US\$ 187 millones y las importaciones 130 millones de dólares, con una balanza comercial positiva. Los productos con mayor orientación exportadora son las pieles curtidas de ganado vacuno, calzado, marroquinería y maletas; las importaciones, por su parte, se concentran en la producción de calzado de caucho o plástico. Estados Unidos, Italia y Venezuela son los principales destinos de exportación, el origen de la mayoría de las importaciones es chino.

A escala regional la producción de la cadena se ubica principalmente en Bogotá, con una participación del 28%; Antioquia, con el 27%; Valle del Cauca, con el 15,6%, y Atlántico, con 7,2%. Se registran participaciones menores en Bolívar, Caldas, Cundinamarca, Norte de Santander, Risaralda, Santander y Quindío.

Si bien cada eslabón de la cadena tiene sus propios problemas, en términos generales la cadena en Colombia registra bajos niveles de productividad, un escaso desarrollo tecnológico e insuficiente mano de obra calificada. Con el fin de superar estas dificultades, la cadena ha invertido mayores esfuerzos y recursos en la tecnificación y mejoramiento de los procesos y en el aumento de la calidad de los productos.

En Norte de Santander la actividad de cueros y sus manufacturas está asociada con la calidad en diseño y con productos que se ajusta a las exigencias de los mercados internacionales. Adicionalmente, la ubicación geográfica del departamento le permite tener acceso al mercado interno y a los externos.

Sin embargo, se requieren mejoras en aspectos relacionados con la tecnificación de la producción y la capacitación a operarios y empresarios en nuevas técnicas de diseño y producción y la integración de los diferentes eslabones que componen la cadena son fundamentales para el departamento.

CERÁMICOS Y DERIVADOS DE LAS ARCILLAS	
Apuesta	Tecnificar la cadena de los productos cerámicos y derivados de las arcillas dirigidos a las exportaciones hacia Estados Unidos, CAN, Centroamérica y Mercosur. En 2021, la arcilla y sus diferentes expresiones de explotación y transformación serán líderes nacional e internacionalmente.
Ventajas	<p>Ventajas comparativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características fisicoquímicas de las arcillas del departamento, cuyos yacimientos se concentran principalmente en el área metropolitana de Cúcuta, municipios del Zulia y San Cayetano. • La cercanía a la frontera. • La alta concentración geográfica de industrias cerámicas. • La mano de obra, con experiencia y a bajo costo. • Mejores precios frente a las empresas de otras regiones.

CERÁMICOS Y DERIVADOS DE LAS ARCILLAS	
Ventajas	<p>Ventajas competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sector actualmente mejora procesos, lo que le permiten ser competitivos. Aunque no lo están realizando de forma complementaria, ni integrada, si con éxitos importantes que se reflejan en: incremento en sus ventas, diversificación creciente de sus catalogo de productos, apertura de nuevos mercados, generación de nuevos empleos y mayor participación y penetración de los mercados del exterior, atraídos por los estándares de calidad de dichos productos, gracias a la implementación de sistemas de gestión de calidad en sus procesos, productos y en la protección del medio ambiente.
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las actividades desarrolladas por el sector cerámico y de la actividad foco del <i>cluster</i>⁷ de cerámica. • Fortalecer las áreas de actuación del Centro de Investigaciones de Materiales Cerámicos de Norte de Santander. • Formulación y diseño del plan estratégico del <i>cluster</i> de cerámica de Norte de Santander. • Identificación de las áreas temáticas de la acción, actores y ejes estratégicos • Fortalecer la cadena productiva de la arcilla (gres) en el Area Metropolitana de Cúcuta, con base en el diagnóstico estratégico del sector. • Habilitación de la vía Cúcuta-Ocaña, para transporte de carga pesada (32 ton. netas) • Carretera Cúcuta, Pamplona, Chitagá. Málaga, Bogotá. • Construcción de corredor vial Cúcuta (Colombia)-La Fría (Venezuela); puente Guaramito.

Comentario - Bienes y servicios de construcción

El macrosector de bienes y servicios de la construcción se ha identificado a lo largo de los últimos 40 años como uno de los pilares en el crecimiento de la economía colombiana dada su particular importancia y estrecho vínculo con las variables macroeconómicas.

La particularidad en la estructura del macrosector de bienes y servicios para la construcción que vincula infraestructura (vial, férrea, aéreo, energía, telecomunicaciones), servicios públicos, edificaciones y desarrollo urbano se identifica por la variada combinación de procedimientos y metodologías, que unidos se traducen en bienes o productos finales.

Los productos de esta cadena hacen parte del sector productor de minerales no metálicos, al igual que los productos de vidrio y de cerámica.

La producción de bienes para la construcción tiene, dentro del sector de minerales no metálicos, el vínculo más estrecho con la actividad edificadora, ya que sus productos están enteramente dirigidos a las diferentes etapas de la construcción; tanto a vivienda, como a infraestructura. Ésta fuerte relación con la actividad constructora hace que estos bienes sean concebidos como sector estratégico para la industria.

⁷ Un *cluster* es una concentración geográfica de empresas e instituciones dedicadas a la misma actividad o a actividades estrechamente relacionadas.

4. Servicios

TURISMO	
Apuesta	En 2021, convertirse en pionero del turismo internacional de tránsito en el área metropolitana de Cúcuta, con énfasis en el turismo histórico-cultural, el ecoturismo, y el agroturismo.
Ventajas	<p>Ventajas comparativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La posición geoestratégica de Norte de Santander como la mejor vitrina de América Latina. • Diversidad de climas en un radio de 70 km. • La riqueza histórica. Teniendo en cuenta que Norte de Santander es la cuna de la república de Colombia se hace necesario reconstruir nuestra colombianidad, lo que se puede lograr solo a través de la promoción y difusión de nuestra historia y de nuestra cultura. <p>Ventajas competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento de las culturas de dos países con diversidad de pisos térmicos y paisajes . • Presentación de paquetes turísticos atractivos de la región utilizando como estrategia las ventajas turísticas de la República Bolivariana de Venezuela por las facilidades que ofrece el cambio de divisas. Permite hacer un turismo económico y de fácil acceso. • La presencia de agencia de viajes especializadas en lo binacional, de entidades financieras, de sistemas de transporte aéreo y terrestre y de infraestructura de telecomunicaciones. • Excelente infraestructura hotelera.
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la calidad turística de Norte de Santander. Se hace necesario fortalecer la formación y cualificación del recurso humano turístico mediante la capacitación a: conductores de vehículos públicos, guías de turismo, policías de turismo, recepcionistas de hoteles y restaurantes. • Montar la Escuela de Cocina Nacional, Internacional y de Turismo de la Frontera Nororiental. Entre los principales atractivos que debe ofrecer el sector turístico, está el servicio de restaurantes con excelente calidad en la oferta de platos de la cocina regional, nacional e internacional. • Implementar una estrategia de promoción, a través de la creación de cubículos de información diaria sobre eventos culturales, sociales, recreativos y comerciales. • Construcción variante puente internacional Simón Bolívar - Rumichaca. (Circunvalar Zona Histórica Villa del Rosario). • Se hace necesario fortalecer la formación y calificación del recurso humano turístico mediante la capacitación a: conductores de vehículos públicos, pedagogía básica a guías de turismo, policías de turismo, recepcionistas de hoteles y restaurantes, vendedores artesanales y prestadores de servicios turísticos. • Organización de operadores turísticos (entendido como servicios complementarios de transporte y agencias de viajes, entre otros). • Formular el plan de desarrollo turístico de Norte de Santander. • Evaluar y diseñar paquetes turísticos subregionales y binacionales con ofertas ecoturísticas, histórico-culturales y agroturísticas. • Parque temático y cultural agropecuario, Villa Marina, Pamplonita.

Comentario - Turismo

El sector turístico comprende prestadores de servicios turísticos tales como agencias de viajes y turismo, empresas dedicadas a la operación de actividades turísticas como hoteles, restaurantes, parques naturales, parques temáticos, empresas de transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre, entre otros.

En Colombia, la actividad turística contribuyó, en promedio entre 1999-2004 con un 2,3% del PIB (presentando en 2004 el mayor crecimiento de la última década). Esta tendencia positiva puede obedecer a la política de Seguridad Democrática y dentro de ella a las caravanas turísticas, que generaron la confianza en la población y lograron una movilización masiva del turista colombiano. Lo anterior aumentó la ocupación hotelera de un 40% promedio anual en 2000 a un 49,3% en el 2004.

Los ingresos por turismo en la Balanza de Pagos, registrados en las subcuentas viajes y transporte de pasajeros, alcanzaron en septiembre de 2005 los US\$ 1.069 millones, un 12% por encima de los recibidos en el mismo período durante el 2004. El mayor incremento se observó en el rubro transporte de pasajeros, el cual pasó de US\$ 229 millones entre enero y septiembre de 2004 a 261 millones de dólares en el mismo período del año 2005, lo cual corresponde a un crecimiento del 14%. En el rubro viajes, hubo un incremento del 11% entre 2004 y 2005, registrándose ingresos totales por US\$ 808 millones entre enero y septiembre de 2005.

La mayoría de prestadores de servicios turísticos en el país corresponden a unidades de alojamiento y hospedaje pues de 1.303 prestadores, 582 pertenecen a este rubro, lo cual equivale a una participación del 44,6%. A los establecimientos de hospedaje, le siguen en importancia las agencias de viajes con un 32,46%.

Colombia posee ventajas en el sector turismo por la diversidad de destinos turísticos de sol y playa, turismo de aventura, agroturismo, ecoturismo, turismo de negocios y otros. No obstante, algunas regiones no se encuentran completamente preparadas para explotar las ventajas del sector. Esto lo evidencia la concentración de prestadores de servicios turísticos en algunas regiones del país: de 1.303 prestadores de servicios turísticos que se registraron en el 2004, 25,5% se encuentran en Cundinamarca; cerca del 8%, en Antioquia y Valle, y 7,6%, en Bolívar. Cerca del 50% de las empresas de turismo del país se concentra en cuatro departamentos.

Además de la posición geográfica y el clima, Norte de Santander cuenta con un gran legado histórico y cultural y una fuerte integración turística con Venezuela, lo que lo convierte en destino atractivo en el país. Para explotar estas ventajas, es necesario que el departamento fortalezca cada vez más la promoción del turismo en la zona fronteriza y el desarrollo una infraestructura turística adecuada.

LÍNEAS DE ACCIÓN

Una vez definidas las Apuestas Productivas y señaladas sus principales necesidades, el siguiente paso en la construcción de la propuesta regional de Agenda Interna fue determinar las Acciones que deben llevarse a cabo para impulsar los sectores y actividades prioritarios para el departamento. Así, por ejemplo, si se detectó la necesidad de mejorar la infraestructura de transporte, las Acciones especifican las obras que se deben emprender.

Para el Gobierno Nacional, tanto las Apuestas Productivas como las Acciones identificadas son una referencia fundamental para definir políticas y programas, impulsar proyectos o realizar ajustes institucionales que fomenten la productividad y la competitividad de las regiones y los sectores.

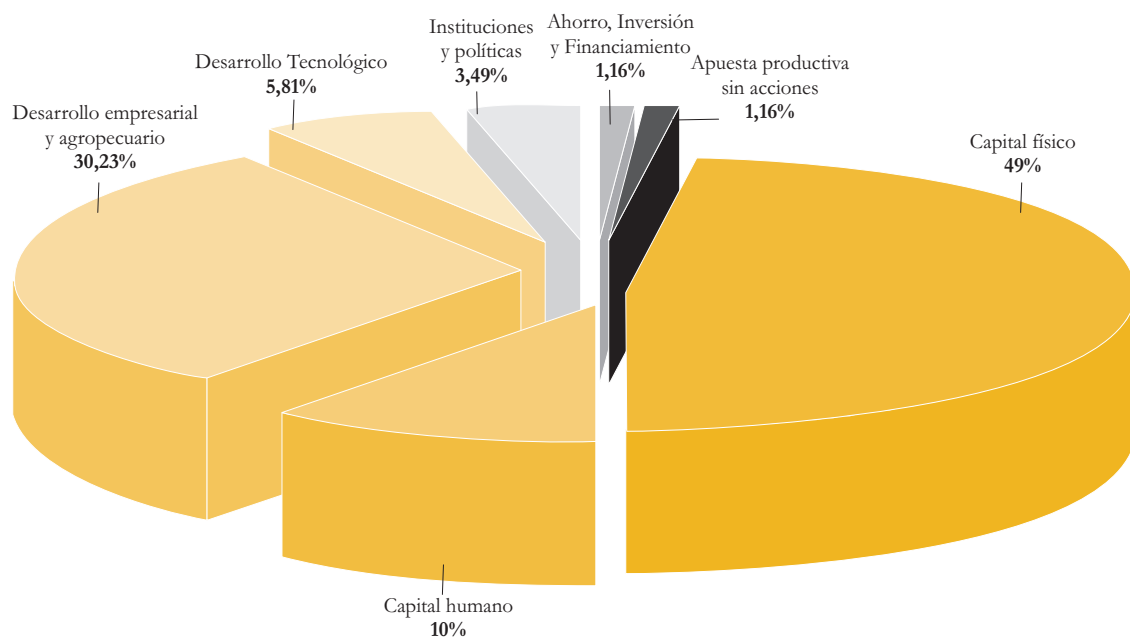
Como se puede apreciar en las fichas descriptivas de las Apuestas, las necesidades asociadas a éstas tocan una gran variedad de temas e implican tipos muy diversos de Acción. Corresponden, por lo tanto, a diferentes campos de la política pública e involucran las competencias de muchas entidades. Al mismo tiempo, son un reflejo de los múltiples factores que inciden en la competitividad de un país.

Con fines analíticos y como primer paso para establecer responsabilidades institucionales y articular las propuestas regionales de Agenda Interna con las políticas, planes y programas nacionales, el Departamento Nacional de Planeación clasificó las Acciones identificadas en Agenda Interna en seis categorías temáticas:

CATEGORÍAS DE ACCIÓN	
1. Desarrollo empresarial y agropecuario.	Se incluyen en esta categoría las Acciones relacionadas con asociatividad empresarial, productividad, gestión de calidad, desarrollo de nuevos productos, producción limpia, inteligencia de mercados, estrategias de mercadeo y comercialización, sistemas de información, modernización empresarial de las actividades agropecuarias, medidas fitosanitarias y buenas prácticas de manufactura.
2. Desarrollo tecnológico.	Investigación, innovación, transferencia y adaptación de tecnologías.
3. Ahorro, inversión y financiamiento.	Acciones destinadas a facilitar el acceso a recursos (garantías, fondos, reducción de costos financieros, desarrollo de nuevas fuentes).
4. Capital físico.	Infraestructura (transporte, vías, comunicaciones, servicios públicos) y equipamiento productivo.
5. Capital humano.	Formación de aptitudes básicas, competencias laborales, capacidades para la gestión y la investigación, bilingüismo.
6. Instituciones y políticas para la competitividad.	Instrumentos normativos y regulatorios, fortalecimiento y ajuste institucional, racionalización de procesos y trámites, protección de la biodiversidad y de la diversidad cultural, seguridad ciudadana.

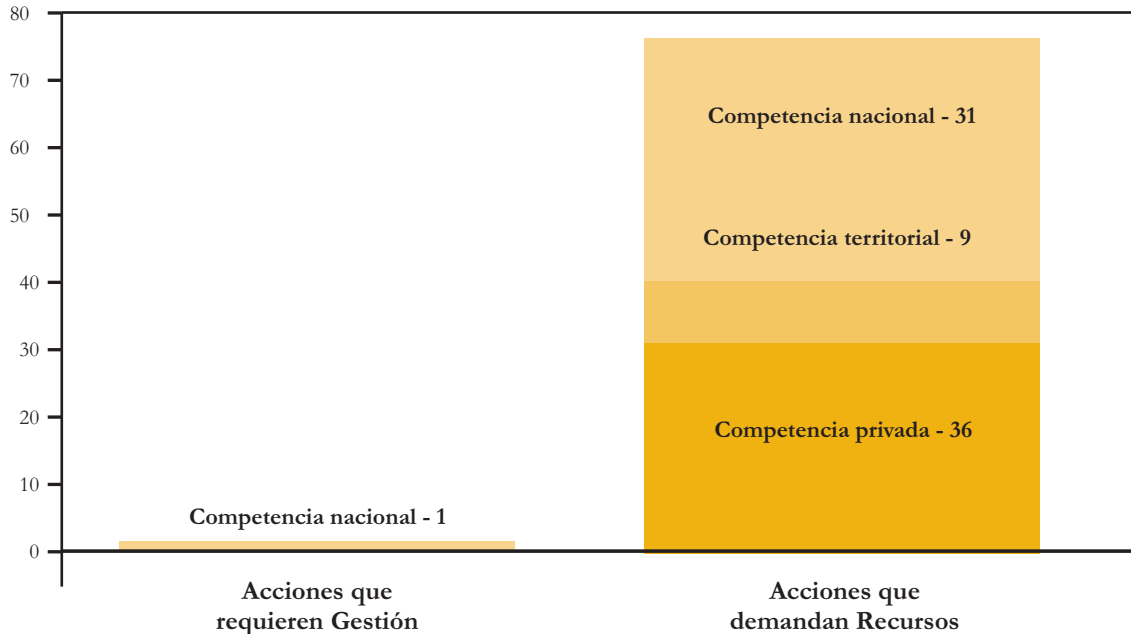
En la Gráfica 5 se puede observar la distribución por categorías de las Acciones contempladas en la Agenda Interna de Norte de Santander.

Gráfica 5
Agenda Interna de Norte de Santander por categorías de Acción



Una segunda clasificación estableció si la respuesta a la Acción demanda recursos o requiere gestión (Gráfica 6), así como el tipo de entidad a quien le compete su ejecución (pública, privada, nacional, regional).

Gráfica 6
Norte de Santander: número de Acciones según competencia



De acuerdo con la categoría asignada, las Acciones fueron analizadas por las direcciones técnicas del DNP y por las entidades del orden nacional responsables de cada tema (ministerios, departamentos administrativos y entidades adscritas o vinculadas). Como resultado, se cuenta con respuestas institucionales detalladas en las que, entre otros aspectos, se indican los programas y lineamientos de política que coinciden con las Acciones requeridas por las regiones y los sectores.

Esta información es la base para continuar precisando las Apuestas y Acciones de Agenda Interna en el marco del Sistema Nacional de Competitividad.

REFLEXIONES FINALES

Qué se ha conseguido y qué falta para consolidar las estrategias regionales de productividad y competitividad.

La construcción de Agenda Interna ha sido un esfuerzo compartido que vale la pena consolidar como fundamento de la política de Estado para la productividad y la competitividad.

En la definición de sus estrategias de desarrollo productivo, un país no puede ignorar las características particulares de su territorio y de su población. Sólo mediante el reconocimiento de los factores geográficos, demográficos y culturales y de su incidencia en la estructura productiva es posible tener claridad sobre las ventajas comparativas con las que se cuenta y sobre los retos y oportunidades para crear ventajas competitivas. El pleno reconocimiento de esos elementos requiere de la perspectiva regional, sobre todo en un país como Colombia con una geografía variada y un desarrollo territorial muy heterogéneo.

Las regiones están además en el centro de las visiones en boga sobre la competitividad que enfatizan la importancia de los *clusters* o aglomeraciones geográficas de empresas. Varios estudios y desarrollos teóricos sostienen que la concentración en un territorio de empresas e instituciones dedicadas a una misma actividad o a actividades estrechamente relacionadas representa múltiples ventajas para la competitividad.

El ejercicio de Agenda Interna le ha permitido al Estado colombiano avanzar en la incorporación de la visión regional a sus estrategias de competitividad. Como lo reconoció un reciente documento del Banco Mundial, ha sido un instrumento muy útil para reconocer las fortalezas y debilidades de las regiones⁸.

El proceso de construcción de Agenda Interna permitió además superar la manera aislada en la que tradicionalmente el Gobierno Nacional, las entidades territoriales y los sectores económicos diseñan y ponen en marcha sus planes y políticas. En el componente regional, las administraciones departamentales, en asocio con las cámaras de comercio y las organizaciones sociales, en su papel de coordinadoras y orientadoras técnicas, demostraron su capacidad como promotoras del desarrollo económico de sus regiones.

Por otra parte, gracias a los niveles de participación en los eventos donde se concertaron las propuestas de Agenda Interna, se difundió un conocimiento básico sobre competitividad y productividad, que permitió examinar críticamente la situación actual de las regiones y los sectores y sus alternativas para desempeñarse con éxito en los mercados globalizados.

Queda, sin embargo, el enorme reto de dar respuesta a las expectativas generadas en este proceso mediante la definición de proyectos, planes y políticas que promuevan de manera efectiva la competitividad de las regiones colombianas.

⁸ Document of the World Bank: "Colombia: Inputs for Sub-Regional Competitiveness Policies". Poverty Reduction and Economic Management Unit. Latin America and the Caribbean Region. June, 2007. p.96.

Desde el punto de vista del Gobierno Nacional, el marco para la definición de esa respuesta está dado por los objetivos y metas del proyecto Visión Colombia II Centenario: 2019⁹, por el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y por la Política Nacional de Competitividad. Sin embargo, vale la pena recordar que hacer realidad la Agenda Interna depende también de la iniciativa privada y de esfuerzos coordinados entre sectores y entidades de los ámbitos local, regional y nacional. Entre todos hemos construido la Agenda y en manos de todos está lograr que se implemente.

INCORPORACIÓN AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 utilizó por primera vez una herramienta de planificación participativa como insumo básico. Esta herramienta fue precisamente la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad.

El capítulo cuarto del Plan Nacional de Desarrollo, titulado “Crecimiento alto y sostenido: la condición para un desarrollo con equidad” se definió con base en las propuestas presentadas en Agenda Interna. Así mismo, los demás capítulos del Plan contienen programas que fortalecen los diferentes aspectos que afectan la competitividad y la productividad de un país.

De esta manera, se delineó una estrategia de desarrollo productivo que considera dos dimensiones complementarias: una vertiente transversal, que actúa sobre las necesidades que son comunes a todos los sectores productivos, y una estrategia de programas sectoriales de alto impacto.

Las líneas estratégicas transversales coinciden con las categorías en las que se clasificaron las Acciones de Agenda Interna: Desarrollo empresarial, innovación y desarrollo tecnológico; Ahorro, inversión y financiamiento; Capital físico; Capital humano; Instituciones para el desarrollo productivo.

Al mismo tiempo, por medio de los programas sectoriales de alto impacto la estrategia de desarrollo productivo focalizará los esfuerzos sobre las necesidades específicas de las Apuestas Productivas priorizadas en el proceso de Agenda Interna, sustentando siempre las acciones en la medición de su impacto y la evaluación permanente de los resultados de la gestión.

De igual manera, se espera que, de acuerdo con las competencias territoriales, los planes de desarrollo del departamento y de sus municipios tengan en cuenta las estrategias, los planes y los proyectos convenidos en esta Agenda.

LA AGENDA INTERNA EN EL SISTEMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD

La cooperación entre las instituciones públicas y el sector privado para la construcción de las propuestas de Agenda Interna fue también un punto de partida para consolidar una institucionalidad mixta que le diera continuidad al proceso. Los fundamentos de esta nueva institucionalidad fueron

⁹ El documento para discusión Visión Colombia II Centenario: 2019 se puede consultar en la página www.dnp.gov.co. De particular relevancia para la Agenda Interna es el Capítulo 3, “Una economía que garantice mayor nivel de bienestar”.

definidos por el documento Conpes 3439, con el cual se creó el Sistema Nacional de Competitividad (SNC). El Sistema depende directamente de la Presidencia de la República, quien se apoya en la Comisión Nacional de Competitividad.

El Gobierno Nacional está promoviendo la creación de Comisiones Regionales de Competitividad con participación pública y privada, que serán el canal de comunicación formal entre la Comisión Nacional de Competitividad y las regiones. Al mismo tiempo, se encargarán de articular toda la institucionalidad regional vinculada con la competitividad y tendrán a cargo el liderazgo y la gestión de proyectos, estudios y acciones. Para definir su Plan Regional de Competitividad –en el que se establecerán proyectos y acciones, tiempos, responsables y retornos esperados– las Comisiones Regionales de Competitividad deberán partir de la Agenda Interna de su departamento.

El Sistema Nacional de Competitividad contará con un esquema de seguimiento a la gestión de las Comisiones Regionales de Competitividad que incluirá: **i)** metas e indicadores estandarizados para todas las Comisiones Regionales y **ii)** metas e indicadores específicos de acuerdo con el plan de competitividad de cada una de ellas.

LOS SIGUIENTES PASOS

El diseño de las Apuestas Productivas, la identificación de necesidades y la definición de Acciones alcanzaron diversos grados de resolución, de acuerdo con la capacidad técnica y la disponibilidad de información y conocimiento sobre las fortalezas, oportunidades y debilidades de los departamentos y regiones.

Estos aspectos se deben ir perfeccionando en la medida en que se eleve el rigor técnico y se fortalezca el liderazgo de las entidades públicas y privadas responsables de impulsar las Apuestas Productivas.

El Departamento Nacional de Planeación, como secretaría técnica de la Comisión Nacional de Competitividad y de las Comisiones Regionales, seguirá acompañando este proceso y apoyará la estructuración de proyectos dirigidos tanto a precisar y darle soporte técnico a las Apuestas como a avanzar en la ejecución de las Acciones contempladas en Agenda Interna. Dicho apoyo incluye la identificación de los programas institucionales y de las fuentes de recursos (públicas, privadas, multilaterales, de cooperación internacional) a las que se puede acudir para la implementación de los proyectos.

Por otro lado, su participación en la construcción de la Agenda Interna le ha permitido al DNP sentar las bases de un sistema de información que recoge las prioridades y necesidades definidas por las regiones y los sectores productivos, así como la oferta de programas institucionales que pueden atender dichas necesidades. El propósito es consolidar este sistema como una de las principales herramientas para la articulación de las iniciativas que, desde cualquier ámbito, contribuyan al logro de una economía que compita exitosamente en los mercados globalizados y genere crecimiento y bienestar para todos los colombianos.

ANEXOS

Cuadros síntesis del proceso de
construcción de la Agenda
Interna de Norte de Santander

Tabla 6
Principales entidades que participaron en el proceso

Sector	Entidades
Entidad territorial	Gobernación de Norte de Santander, Representantes de los alcaldes, Área Metropolitana de Cúcuta y Comité Asesor Regional de Comercio Exterior (Carce), Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental (Corponor), Centro de Atención en Fronteras (CENAF), Centro de Rehabilitación de Norte de Santander, Instituto Financiero para el Desarrollo del Norte de Santander (Ifinorte), Corporación Mixta de Promoción de Norte de Santander y delegaciones territoriales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Transporte, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN), Proexport Colombia, Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder), Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Instituto Colombiano de Geología y Minería (Ingeominas) y Aeronáutica Civil de Colombia.
Fundaciones	Cancerología “Mario Gaitán Yaguas, Centro de Fertilidad, Fundación Médico Preventiva, Fundación Catatumbo (Fundescat), Corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental de Colombia (Consornoc), Caja de Compensación Familiar del Norte de Santander (Confanorte), Confaoriente, y Agencia de Cooperación Alemana (GTZ).
Gremios	Cámara de Comercio de Cúcuta, Asociación Colombiana de Industriales del Calzado y Cuero y sus Manufactures (Acicam), Asociación de Carboneros de Cúcuta y Norte de Santander (Asocarbón), Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (Asohofrucol), Comité de Cafeteros, Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao), Asociación de Usuarios del Distrito de Riego del río Zulia (Asozulia), Industriales de la Madera Asociados (IMAS), Asociación Colombiana de Ingenieros Forestales, Sociedad Colombiana de Arquitectos, Sociedad Colombiana de Ingenieros, Asociación Nortesantandereana de Economistas, Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco), Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) y Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato).
Empresas	Empresa de Fosfatos de Norte de Santander (Fosfonorte S.A.), Banco Agrario de Colombia, Ecopetrol S.A., Industrias de Cerámica y Arcilla, Cooperativa Agropecuaria del Norte de Santander (Coagronorte), Cooperativa de Trabajo Asociado de Médicos Cirujanos, Cooperativa Forestando Ltda, Cooperativa Proimpropal, Cooperativa Agroforestal Pinos del Norte (Forestalcoop), Cooperativa Industrial Balto (Cooibal), Cafesalud, Odontocúcuta, Clínica Oftalmológica, Clínica de la piel y clínicas: Norte, San José, Santa Ana y Los Samanes.
Academia	Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), Universidad Francisco de Paula Santander, Universidad de Pamplona, Universidad Simón Bolívar, Corporación Universidad de Santander y Centro de Investigación de Materiales Cerámicos.

Tabla 7
Etapas del proceso

Primera etapa octubre – noviembre 2004	Segunda etapa diciembre - marzo 2005	Tercera etapa abril 2005 - marzo 2006
<ul style="list-style-type: none"> • La Gobernación y la Cámara de Comercio difunden la iniciativa de Agenda Interna y convocan a entidades interesadas en la formulación de la propuesta departamental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseña y concerta el contenido de la Agenda Interna, priorizando e identificando las apuestas productivas. • En Cúcuta se valida el primer borrador de la propuesta frente a sectores institucionales, académicos y gremiales. • Se inicia un proceso de difusión y socialización masiva de la Agenda. 	<ul style="list-style-type: none"> • A raíz de las sugerencias y recomendaciones del DNP se ajusta, complementa y profundiza la propuesta. • Se socializan y validan los cambios con los actores líderes de la propuesta.
Fechas clave		
<ul style="list-style-type: none"> • 8 de noviembre, reunión preparatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foro de validación en la ciudad de Cúcuta el día jueves 3 de marzo de 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foro de socialización el 11 de octubre en Cúcuta.

Tabla 8
Número de reuniones y de asistentes

Tipo de reunión	Fecha	Número de reuniones	Asistentes promedio por reunión	Asistentes total periodo
Preparatoria	8 de noviembre, 2004	1	30	30
Comité Directivo, Comité Consultivo y Equipo Técnico	octubre 2004 – noviembre 2005	16	8	128
Talleres subregionales	octubre 2004 – marzo 2005	5	20	100
Mesas de trabajo sectoriales	octubre 2004 – marzo 2005	25	10	250
Mesas de trabajo transversales	octubre 2004 – marzo 2005	5	9	45
TOTAL REUNIONES		52		553
Foro de validación	3 de marzo, 2005	1	700	700
Foro de socialización	11 de octubre, 2005	1	316	316
Foro de retroalimentación	19 de mayo, 2006	1	36	36
TOTAL FOROS		3		1.016

Tabla 9
Estudios y documentos consultados para la construcción de la propuesta regional

Plan Departamental de Desarrollo 2004 – 2007 “Gobierno eficiente y con sentido social”.
Visión Regional 2021.
Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación para Norte de Santander.
Documento Conpes 3291 Estrategias para la reactivación económica y social del Norte de Santander 2004- 2006.
Estudio binacional para la determinación de las Zonas de Integración Fronteriza entre Norte de Santander (Colombia) y Táchira (Venezuela).



Agenda Interna
para la Productividad y la Competitividad
DOCUMENTO REGIONAL NORTE DE SANTANDER

Junio 2007