
Santander
2050
CENTRO DE INNOVACIÓN

Santander 2050

Un proyecto liderado por:

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
Creemos en Santander

prosantander

Santander Competitivo
Comisión Regional de Competitividad e Innovación

Ejecutado por:

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

datasketch

Con el apoyo de:

ANDI MÁS PAÍS
SECCIONAL SANTANDER

CAMACOL SANTANDER

GOBERNACIÓN DE SANTANDER
SECRETARÍA DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS
REGIONAL SANTANDER

PRO BARRANCABERMEJA

Universidad Industrial de Santander

CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA
Unidos por la competitividad

Comité Intergremial de Santander

Fenalco
SUR DE SANTANDER

Santander 2050

Contenido

1. **Introducción:** una conversación de 25 años
2. **Contexto:** la paradoja del desarrollo de Santander
3. **5 transiciones** y un factor transversal para la Visión
4. **Visión 2050:** Misiones y Proyectos Clave
5. **Base consolidada de proyectos**
6. **Elementos sobre Gobernanza y Confianza**
7. **Consideraciones finales**

01 Introducción

Una conversación de **25 años**

La Visión Santander 2050

¿Qué es la Visión Santander 2050?

La Visión Santander 2050 es un propósito **colectivo, articulado y técnicamente fundamentado** que moviliza a los actores del departamento frente a sus retos y oportunidades, y que se articula a través de **una estrategia** para convertir esa visión en **acciones transformadoras** a corto, mediano y largo plazo con el fin de mejorar la vida de los santandereanos y de Colombia.

¿Por qué es relevante construir una Visión a 2050?



Anticipar cambios globales y locales.



Aprovechar oportunidades estratégicas para el territorio.



Coordinar esfuerzos entre instituciones, empresas y ciudadanía.



Transformar la visión en acción, mediante una **estrategia con proyectos reales.**

Santander 2050

¿Quiénes promovieron la construcción de la Visión Santander 2050?

La cámara de comercio de Bucaramanga (CCB) es una entidad regional que impulsa el desarrollo empresarial, la competitividad y el crecimiento económico de Santander.

La Comisión Regional de Competitividad e Innovación del departamento es una instancia de la CCB que articula actores públicos, privados y académicos para impulsar la productividad y la innovación.

Prosantander es una fundación que articula actores públicos y privados para promover proyectos estratégicos y el desarrollo integral del departamento de Santander.

Fedesarrollo es un centro de investigación económica y social independiente que produce análisis para orientar políticas públicas en Colombia.

¿Quiénes apoyaron el proceso de construcción de la Visión Santander 2050?(I/II)

La Sociedad Colombiana de Arquitectos, capítulo Santander, acompaña el proceso desde el conocimiento de su profesión

La ANDI Seccional Santander es una entidad que representa y articula al sector empresarial del departamento, impulsando la competitividad y el desarrollo productivo regional.

Camacol Santander es una entidad gremial que representa al sector de la construcción en el departamento.

La Gobernación de Santander es la entidad que lidera la gestión pública del departamento, orientando el desarrollo económico, social y territorial de los municipios.

¿Quiénes apoyaron el proceso de construcción de la Visión Santander 2050? (II/II)

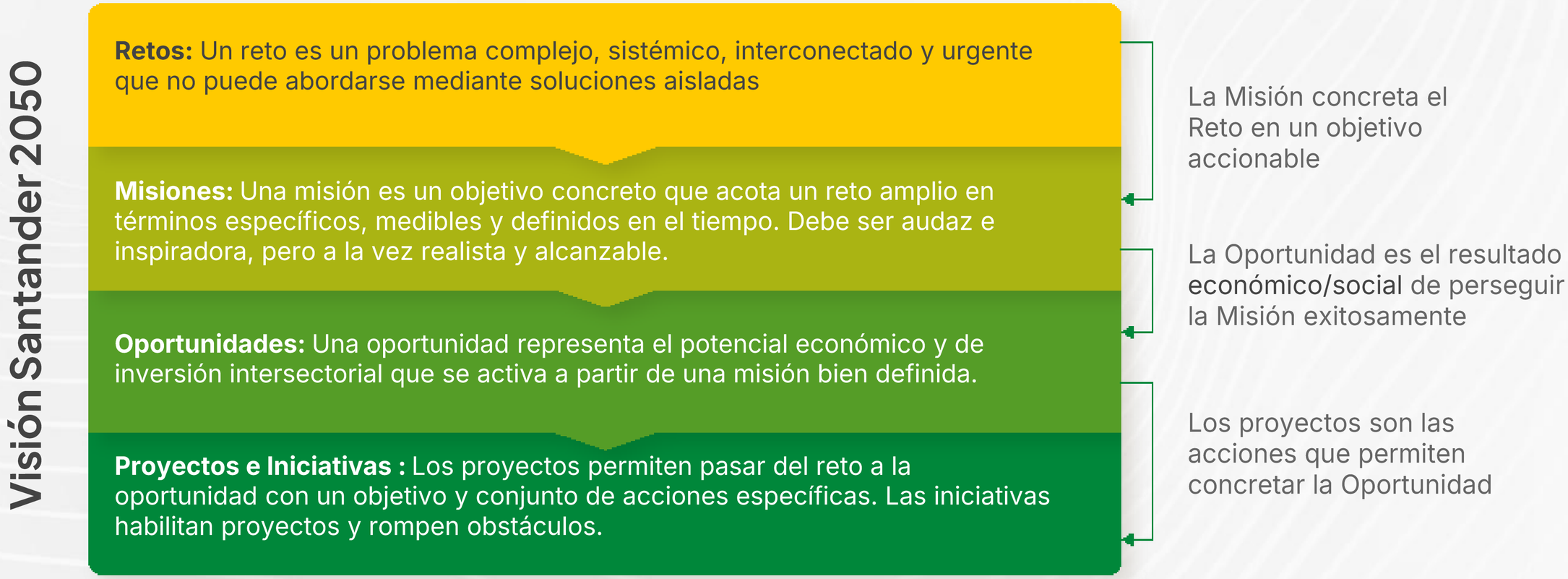
La Universidad Industrial de Santander acompaña el proceso desde su capacidad académica, investigativa y de generación de conocimiento sobre el territorio.

La Cámara de Comercio de Barrancabermeja acompaña el proceso desde su cercanía con el tejido empresarial y su conocimiento de las dinámicas económicas de la provincia de Yariguíes y el Magdalena Medio.

Probarrancabermeja acompaña el proceso desde su experiencia en articulación territorial y su compromiso con el desarrollo de Barrancabermeja y su área de influencia.

¿Cómo se construyó la Visión Santander 2050?

La visión se construyó a partir de la articulación de retos, misiones, oportunidades y proyectos utilizando una metodología propia de Fedesarrollo inspirada en Mazzucato (2021), Hausmann (2003) e Hidalgo (2007).



Fuente: Fedesarrollo con base en Mazzucato et al (2021), Hausmann et al (2003), Hausmann et al (2007), Hidalgo et al (2007).

El ejemplo icónico de la política **orientada por misiones es el programa Apolo**

¿Cómo el ser humano llegó a la luna?

Reto

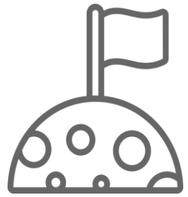
La URSS ganaba la carrera espacial. EE.UU. estaba en desventaja en seguridad, ciencia e imagen ante el mundo.



Un problema sistémico sin solución única.

Misión

Poner un hombre en la Luna y devolverlo sano y salvo a la Tierra antes de que termine esta década." Kennedy, 1961.



Audaz. Medible. Con plazo. Sin decir cómo.

Oportunidad

Innovación aeronáutica, computación, robótica, textiles y nutrición. (Chips de silicio, trajes ignífugos, PC)



Se crearon tecnologías que cambiaron la vida cotidiana

Proyectos

La NASA ejecutó tres programas en paralelo: Mercury, Gemini y Apollo. Cada uno aprendía del anterior.



El portafolio completo llegó a la Luna.

Inspirados en esta metodología también están diseñados el Pacto Verde Europeo, Saudi Vision 2030 y otras políticas públicas de alto impacto.

Fuente: Mazzucato y Macfarlane (2019), Mazzucato (2018ª), Mazzucato (2018b), Mazzucato (2021).

¿Cómo se construyó la Visión Santander 2050? - Retos

Retos

- Un reto es un área de acción de carácter amplio que un país o región identifica como prioritaria.
- Generalmente se les denomina grandes desafíos, que incluyen problemas como las amenazas ambientales, aspectos demográficos y aspectos socioeconómicos.
- No pueden resolverse con una solución puramente científica o tecnológica y requieren una combinación de enfoques políticos, económicos y tecnológicos. Además, suelen ser demasiado amplios para pasar directamente a la acción sin ser traducidos en misiones específicas.

Ejemplo | Un reto puede ser el cambio climático y sus múltiples consecuencias en el territorio.

Fuente: Mazzucato y Macfarlane (2019), Mazzucato (2018ª), Mazzucato (2018b).

¿Cómo se construyó la Visión Santander 2050? - Misiones

Retos → **Misiones**

- Una misión se define como un objetivo concreto que es específico, medible y acotado en el tiempo. Buscan abordar desafíos que requieren un compromiso de largo plazo con el desarrollo de procesos tanto sociales como tecnológicos.
- Una misión debe ser audaz, inspiradora y ambiciosa pero realista. Se ubica en un nivel de granularidad intermedio entre los grandes desafíos y las soluciones o proyectos concretos.
- Se diferencian de los retos porque son específicas y accionables.

Ejemplo

La misión podría ser alcanzar carbono-neutralidad en 50% de los municipios de Santander para 2050.

Fuente: Mazzucato y Macfarlane (2019), Mazzucato (2018ª), Mazzucato (2018b).

¿Cómo se construyó la Visión Santander 2050? – Oportunidades

Retos → **Misiones** → **Oportunidades**

- Una oportunidad es el potencial de inversión e innovación intersectorial que se crea cuando una misión exitosa transforma un desafío complejo en un camino claro de inversión.
- Una estrategia bien diseñada transforma desafíos en oportunidades para la innovación y la inversión intersectorial o la generación de valor social.
- Las misiones ayudan a definir esas oportunidades de manera ambiciosa, y delinean oportunidades interesantes para la innovación.

Ejemplo

Las oportunidades podrían ser las ganancias potenciales en los mercados de bonos de carbono, nuevos mercados derivados de la descarbonización, el valor alrededor de turismo de conservación, entre otras.

Fuente: Mazzucato y Macfarlane (2019), Mazzucato (2018ª), Mazzucato (2018b).

¿Cómo se construyó la Visión Santander 2050? – Proyectos

Retos → **Misiones** → **Oportunidades** → **Proyectos e Iniciativas**

Proyectos:

Permiten pasar del reto a la oportunidad mediante un objetivo y un conjunto de acciones específicas.

Iniciativas:

Habilitan la ejecución de proyectos y contribuyen a remover obstáculos que impiden su materialización.

- Los proyectos e iniciativas son las intervenciones concretas, experimentos y pilotos que, en conjunto, conforman el portafolio necesario para alcanzar una misión.
- Una misión no puede alcanzarse mediante una sola tecnología o un único camino de desarrollo, sino mediante un portafolio de proyectos y experimentación desde abajo.

Ejemplo

Implicaría la estructuración de proyectos de conservación y restauración de acuerdo con la naturaleza del territorio. Una iniciativa se podría considerar la regulación nacional que define el uso de los territorios.

Fuente: Mazzucato (2018b).

Santander 2050

¿Qué insumos se utilizaron para la construcción de la Visión?



Análisis, curaduría y síntesis de literatura a gran escala, combinando Inteligencia Artificial e Inteligencia Humana, que permitió comprender el estado actual del departamento, identificar sus principales retos, reconocer su potencial y construir un inventario de sus activos.



Un estudio prospectivo para entender hacia dónde va el mundo en los próximos 25 años, identificando las principales tendencias globales y los cambios que podrían impactar a Colombia y Santander.



Un proceso de participación amplio y diverso, orientado a integrar la visión territorial y de poblaciones estructuralmente subrepresentadas. Incluyó entrevistas individuales, más de 14 talleres con distintos grupos en las siete provincias y entrevistas con expertos.

Para la revisión de literatura a escala seguimos cinco pasos

1. **Recepción y Revisión Documental**
Se recopilaron 219 documentos de parte de diferentes actores. Estos documentos incluían diagnósticos de Santander, planes estratégicos, proyecciones, entre otros.

2. **Identificación con IA (Retos, Misiones, Oportunidades)**
Se hizo un análisis de los documentos utilizando diferentes herramientas de IA. Se realizaron diferentes iteraciones con distintos niveles de curaduría humana.

3. **Validación y Talleres Participativos**
Se realizaron entrevistas con expertos y talleres participativos, cuyos insumos se incorporaron en el análisis y posterior construcción de la estrategia.

4. **Identificación y Validación de Proyectos**
Se utilizaron herramientas de IA, búsqueda manual en bases de datos y se recopiló información de aliados para la construcción de una base de datos unificada de proyectos. .

5. **Curaduría y Análisis Integral**
Se incorporaron los diferentes componentes para la construcción de la estrategía

Puntos por resaltar del proceso

- Se analizaron 219 documentos de 6 categorías de fuentes diferentes.
- Se realizaron cuatro iteraciones de retos, misiones y oportunidades para la construcción de la estrategia.
- Se integraron los insumos recogidos en los espacios de participación y validación experta para incorporar las voces del territorio.
- Se construyó un banco con más de 3.000 proyectos

La ruta de participación y consulta cualitativa permitió incorporar aportes de las provincias y otros actores clave en la estrategia



1 Sensibilización
Diciembre 2025

Se visitaron las provincias con el objetivo de dar a conocer el proceso y entablar relaciones de cooperación con el territorio.

2 Participación provincial
Enero 2026

Talleres en las siete provincias para recopilar información acerca de las necesidades del territorio y sus diferentes visiones acerca del futuro de Santander.

3 Participación específica
Febrero 2026

Talleres para recopilar información de grupos subrepresentados en los talleres provinciales. Ejemplo: Fundaciones, Niños, Jóvenes, Mujeres, etc.

4 Síntesis
Finales de febrero - marzo 2026

Incorporación de los insumos recolectados en los talleres para la construcción de la estrategia.

5 Entrevistas a actores clave y expertos
(Tranversal)

Entrevistas semi-estructuradas a actores clave de la región y expertos en temas concretos para recolección de información e incorporación en la construcción de la estrategia.

6 Participación virtual
(Tranversal)

Incluimos formularios y otros mecanismos de participación virtual en la página web santander2050.com para recoger aportes de actores que no pudieron participar en los demás espacios.



Culminamos el proceso participativo con:

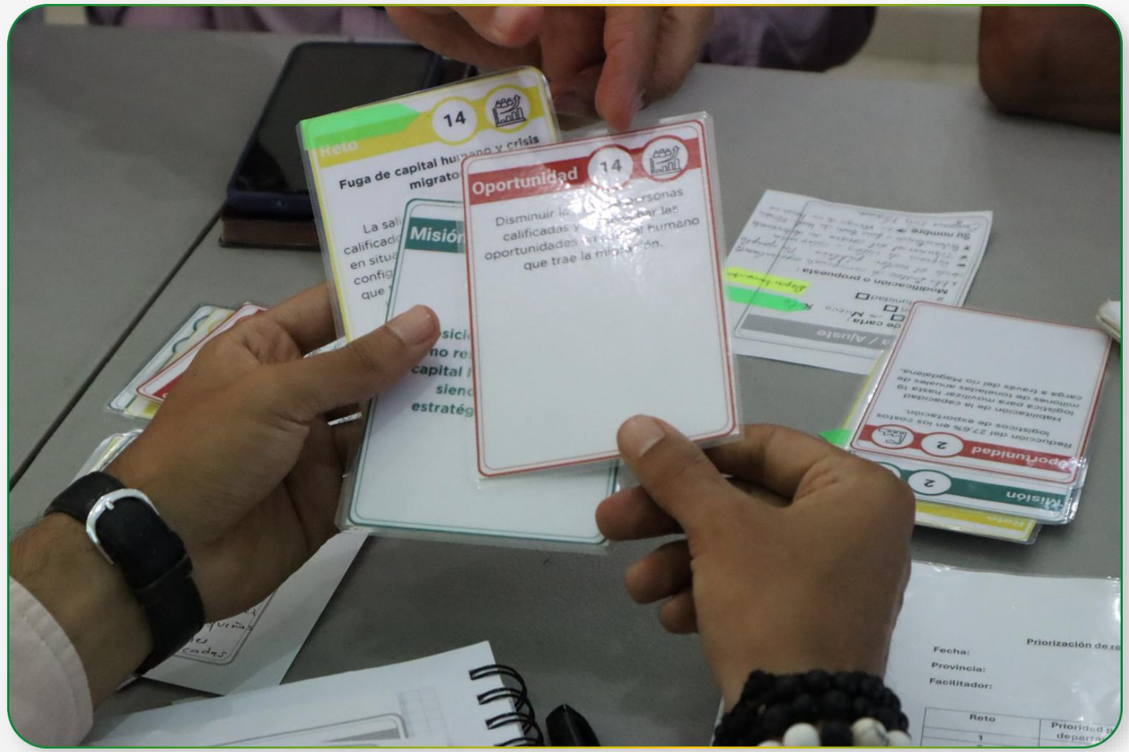
- **Cinco talleres de sensibilización**
- **Siete talleres de participación en Provincias**
- **Nueve talleres adicionales**
  - Con grupos diversos incluidos: mujeres, niños, organizaciones sociales, Santandereanos en Bogotá, santandereanos en el exterior y otros sectores sin representación gremial.
- **Siete talleres de socialización en Provincias**
- **+150 entrevistas**
- **+1300 participantes**

Acerca del taller participativo

Realizamos siete talleres (uno en cada provincia) con una metodología participativa basada en cartas, que contenían versiones preliminares de los retos, misiones y oportunidades.

A través de una dinámica de juego diseñada por el equipo, recogimos insumos sobre qué consideraba cada provincia, que hacía falta, qué debía ajustarse y qué aspectos podían estar siendo pasados por alto.

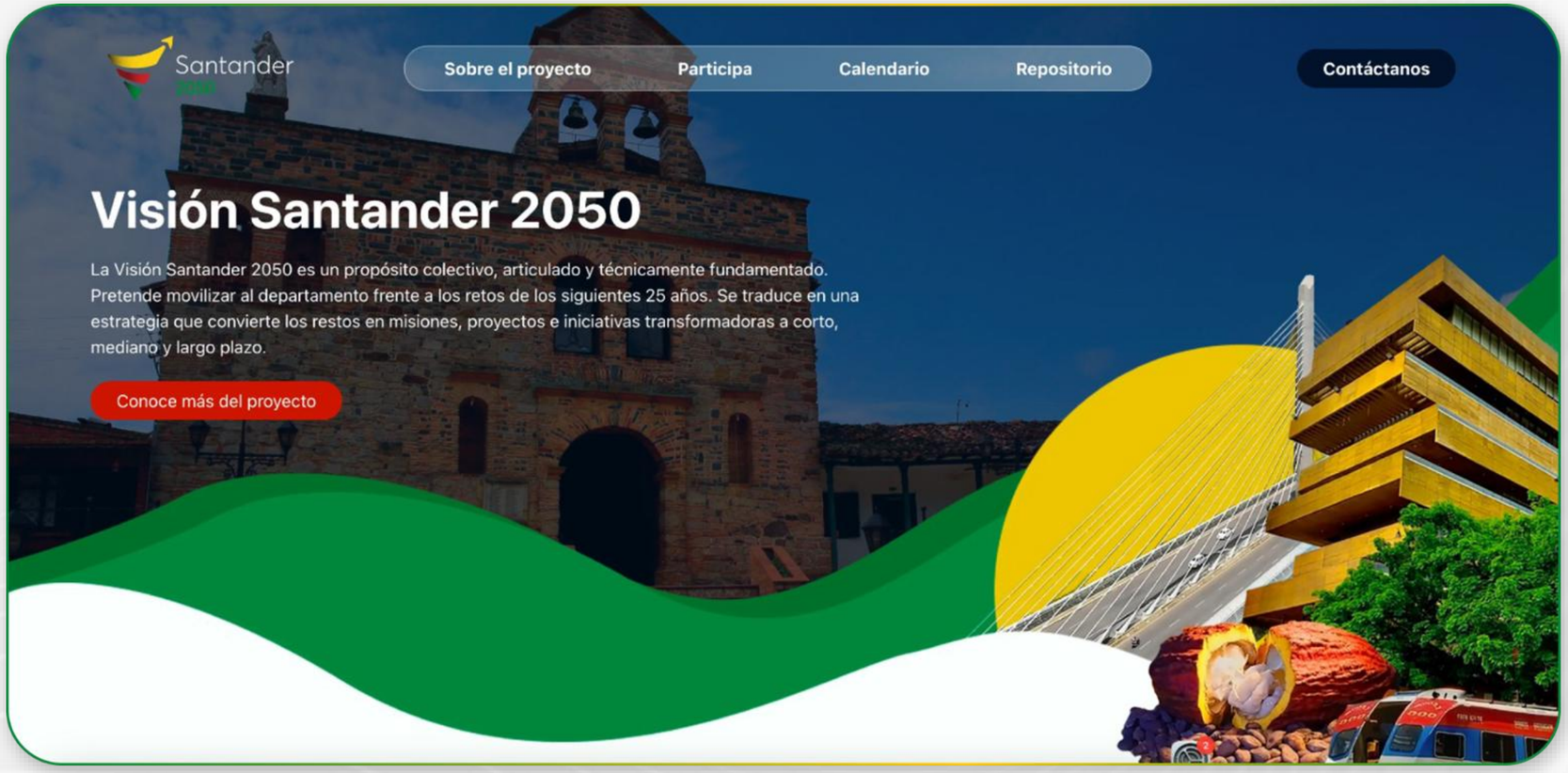
Además, hicimos una variación de esta metodología para incluir nueve grupos adicionales subrepresentados en el ejercicio inicial, entre ellos niños, jóvenes, mujeres, organizaciones sociales, actividades productivas sin representación gremial y santandereanos fuera del territorio, con el fin de ampliar la diversidad de voces incorporadas en el proceso.



Algunos aprendizajes de los talleres participativos:

- La diversificación productiva surge como una prioridad transversal, con énfasis en agroindustria, turismo y nuevas actividades de mayor valor agregado.
- Las principales barreras son habilitantes, especialmente en infraestructura, educación pertinente, retención de jóvenes y articulación institucional.
- El desarrollo territorial requiere más gobernanza, confianza y cohesión social, frente a obstáculos comunes como la centralización, la inseguridad y los conflictos socioambientales.

Acerca de la participación virtual



Como complemento a los talleres presenciales, la página web santander2050.com habilitó mecanismos de participación virtual para recoger aportes de actores no presentes en los encuentros. Por esta vía se recibieron comentarios, preguntas, documentos e insumos que fortalecieron la construcción de la Visión Santander 2050. La página tuvo + 3.300 visitantes únicos a corte de la cuarta semana de Abril.

Acerca de las entrevistas: Más de **150 entrevistados** confirman que el **principal desafío** no es la falta de ideas, sino la falta de articulación.

Algunos aprendizajes de las entrevistas

- Existe una **sensación generalizada de falta de articulación** entre sectores y territorios, así como **cansancio frente a ejercicios previos** que no se han traducido en acciones concretas.
- Los actores coinciden en que la **Visión Santander 2050 no debe quedarse en un estudio**, sino convertirse en una hoja de ruta con **continuidad, responsables claros y mecanismos de seguimiento.**
- Se reiteran los **mismos problemas estructurales de los últimos años** (infraestructura, conectividad, baja innovación), cuya persistencia se atribuye a la **falta de unidad regional y a una débil gestión de recursos a nivel nacional.**
- Hay un consenso sobre la necesidad de **incluir de manera más decidida a las provincias,** reconociendo sus realidades, potencialidades y rol estratégico en el desarrollo del departamento.
- A pesar de las dificultades, se evidencia una **alta disposición a participar y aportar al proceso.**

Acerca del taller de socialización

Una vez construida la primera versión de la estrategia a partir de los insumos recogidos previamente, se realizó una ronda final de 7 talleres, uno en cada provincia: Vélez, García Rovira, Soto Norte, Metropolitana, Guanentá, Comunera y Yariguíes.

En esta etapa utilizamos una metodología basada en pósters, que permitía a los participantes comentar y retroalimentar cada una de las misiones preliminares propuestas. Esto permitió validar nuevamente estas apuestas con actores del territorio, identificar ajustes necesarios y fortalecer su pertinencia frente a las realidades y prioridades de cada provincia.



Algunos aprendizajes de los talleres de socialización

- La mayoría de las provincias estuvo de acuerdo con la estructura general de la visión y con las misiones propuestas.
- Se expresó la necesidad de anclar más las misiones a las realidades y brechas actuales del territorio.
- También surgió la necesidad de incorporar de forma más explícita los temas sociales en la propuesta.

Nota: Estos aprendizajes se incorporaron en la versión final de la Visión

Santander 2050

02

Contexto Económico y Social de Santander

¿Cómo se posiciona Santander frente al país y cuáles son sus fortalezas y vulnerabilidades estructurales?

La paradoja de Santander: 4ª economía de Colombia con fundamentos sólidos, pero su capacidad para crecer es vulnerable

4ª

Economía del país

Tanto en PIB departamental como en PIB per cápita.

5°

Departamento con menos inequidad en Colombia

Coeficiente de Gini (0,48)

2,1%

Tasa crecimiento anualizada del PIB últimos 10 años

2015-2024 (vs 2,4% país)

23°

Departamento en infraestructura vial primaria en buen estado

de 32 departamentos y Bogotá.

1,4%

De las exportaciones nacionales 2025

A pesar de representar el 6,3% del PIB nacional.

Santander es la cuarta economía del país, y uno de los departamentos con menor inequidad de Colombia, en parte resultado aprovechar el auge minero-energético entre 2005 y 2014. Cuando el precio del crudo colapsó, quedó expuesto a la fragilidad de una estructura productiva que no había logrado diversificar de forma decisiva a otras actividades: entre 2015-2024 creció al 2,1% mientras Colombia lo hizo al 2,4%. Además, en 2025 representó apenas el 1,4% de las exportaciones nacionales y ocupó el puesto 23 en infraestructura vial primaria en buen estado en el Índice Departamental de Competitividad, lo cual señala que no se han realizado los cambios estructurales que se necesitan para reversar esa situación. Esto ha dejado vulnerable al departamento al hacer que su crecimiento dependa más de factores externos que de un empuje propio.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE, DIAN, Consejo de Competitividad

Santander ha mantenido su posición como **cuarta economía del país durante los últimos 20 años a pesar de la pandemia**

Gráfica 1. Evolución PIB departamental (2005-2024)
Pesos constantes 2015

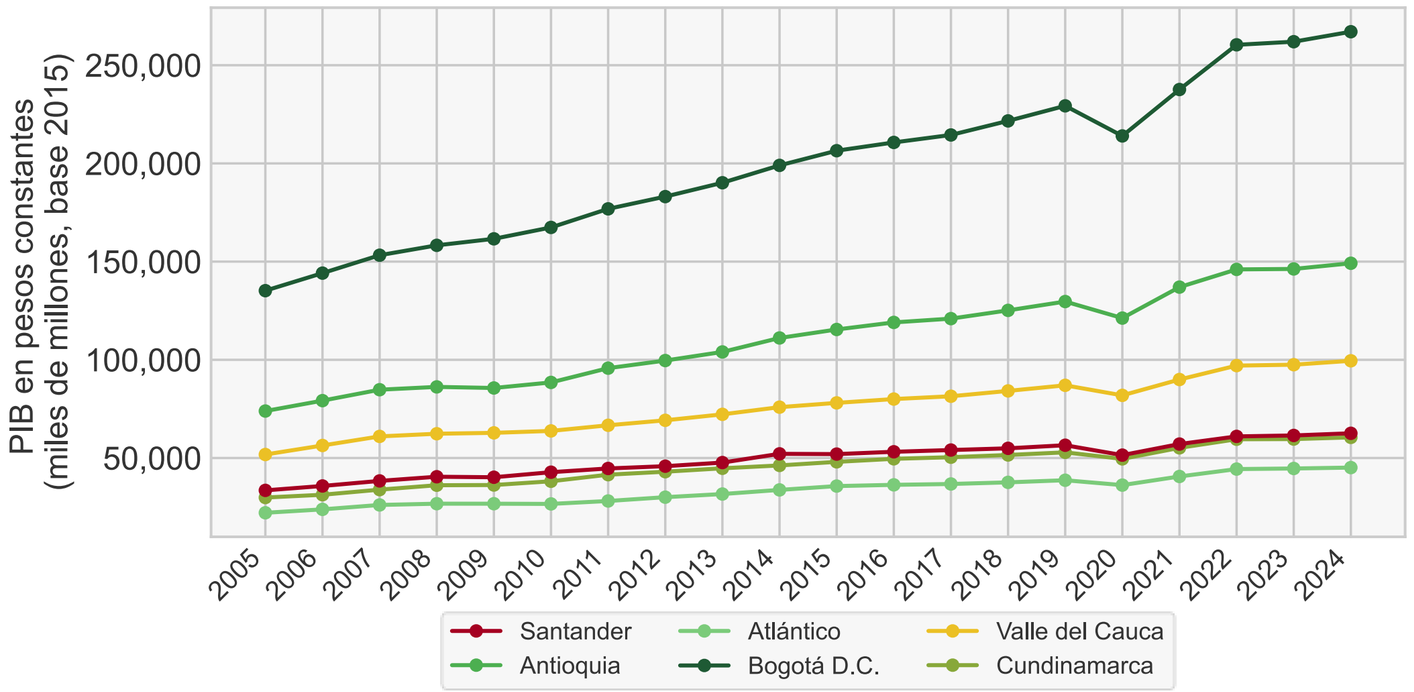


Tabla 1. PIB per cápita más altos
Millones de pesos por persona. Top 5 2024

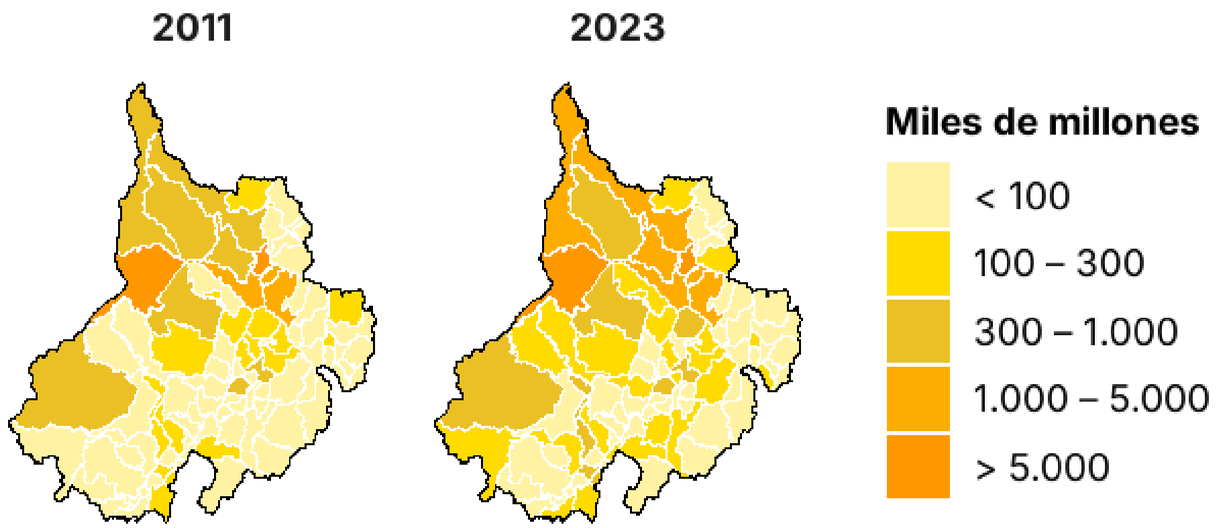
PIB per cápita	2024pr
Bogotá	54,2
Casanare	49,6
Meta	47,8
Santander	46,1
San Andrés, Providencia	39,4

- A nivel departamental, Santander es superado por Bogotá D.C., Antioquia y Valle del Cauca en su contribución al PIB nacional, posición que mantuvo incluso durante la pandemia.
- En 2024, Santander ocupa también el cuarto lugar en PIB per cápita superado únicamente por Bogotá, Casanare y Meta, departamentos con alta concentración minera.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE

A nivel municipal, el dinamismo económico se **ha consolidado en los centros urbanos, con un 47,5% de Valor Agregado Municipal (VAM) en Santander**

Gráfica 2. Valor Agregado Municipal (2011 vs 2023)
Pesos constantes 2015

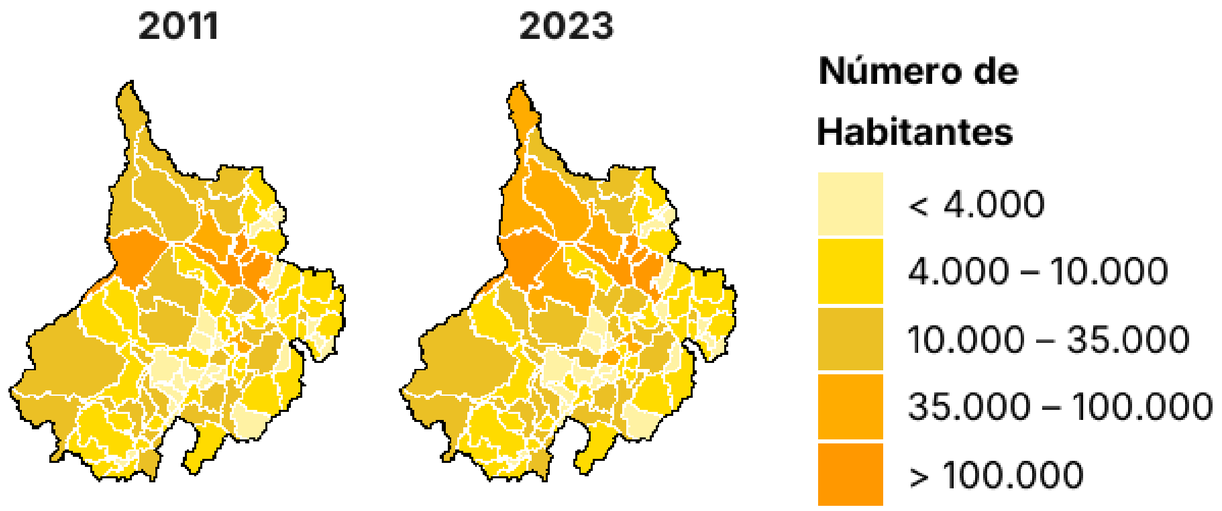


- El VAM mide la riqueza generada por cada municipio y permite identificar los motores económicos del departamento.
- El Área Metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta) reúne el 47,5% del valor agregado en 2023 (43,1% en 2011), equivalente a 24.876 miles de millones, mm.
- Barrancabermeja concentra el 23,8% del valor agregado 2023 (12.463mm).
- Entre 2011 y 2023, Rionegro y Puerto Wilches superaron los 1.000mm, Lebrija pasó de 913 a 2.491mm.
- Barbosa y Vélez aumentaron su valor agregado, superando los 300mm en 2023.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE

La población sigue el mismo patrón de concentración de la actividad económica. **50% de población habita AMB**

Gráfica 3. Población Municipal (2011 vs 2023)
Proyecciones y Retroproyecciones

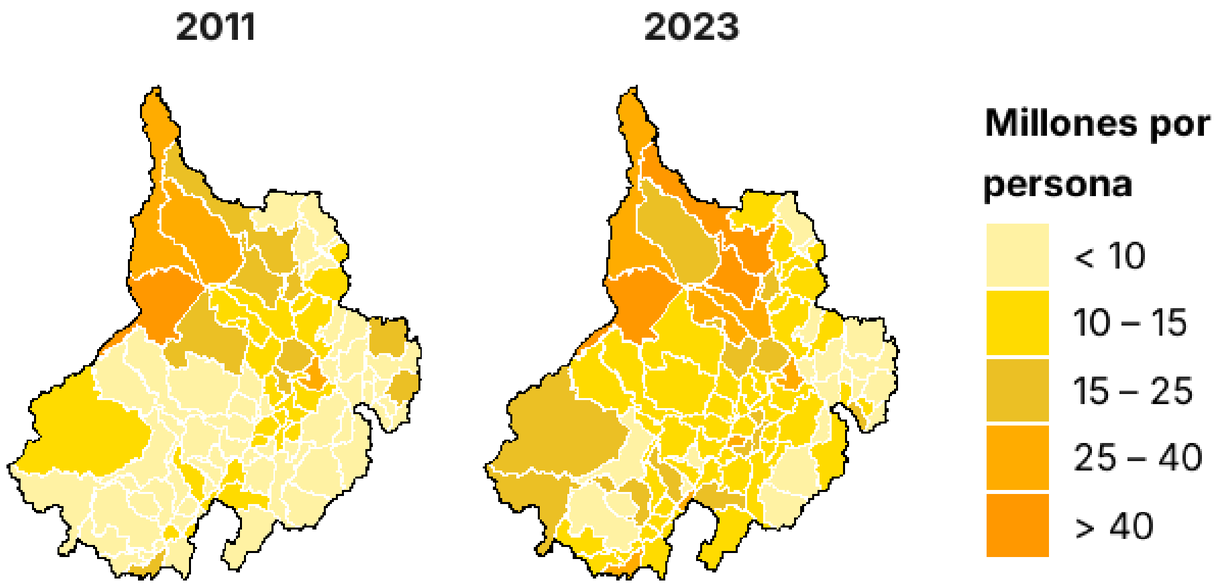


- La distribución de la población define dónde se localiza la fuerza laboral, el consumo y la demanda de servicios del departamento.
- El Área Metropolitana de Bucaramanga ha consolidado su rol como polo de atracción de habitantes concentrando 1.284.500 habitantes (54,4% del total departamental) en 2023, frente al 53,0% en 2011.
- Barrancabermeja, con 224.011 habitantes en 2023 (9,5% del total), actúa como polo de atracción fuera del AMB, y sus municipios vecinos también registraron crecimiento poblacional.
- Para 2023, del total de municipios de Santander, 81 cuentan con menos de 50 mil habitantes.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE

El valor agregado por habitante creció en los municipios más dinámicos de Santander, **siendo Barrancabermeja el más destacado**

Gráfica 4. Valor Agregado per cápita Municipal (2011 vs 2023)
Pesos constantes por persona 2015

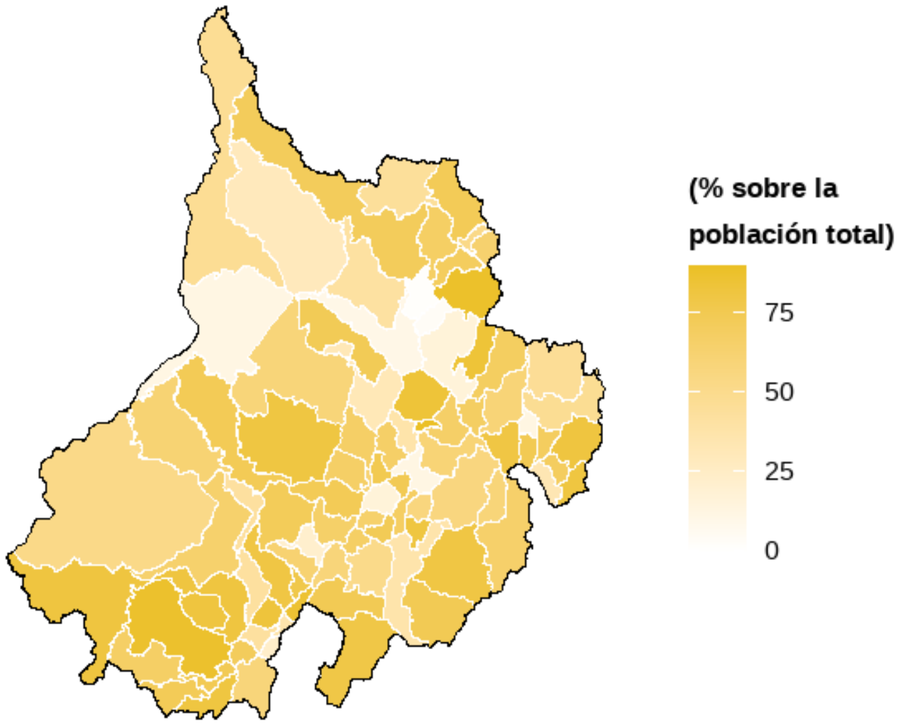


- El Valor Agregado (VA) por habitante relaciona la producción local con la población y mide la eficiencia económica de cada territorio, independiente de su tamaño.
- Barrancabermeja (55,64 millones por persona, m.p.p.), Lebrija (50,70 m.p.p.) y Rionegro (41,90 m.p.p.) lideran el departamento superando a Bucaramanga que alcanza 21,68 m.p.p. en 2023.
- Betulia (+18,31 m.p.p.), San Benito (+27,22 m.p.p.), Cimitarra (+8,85 m.p.p.) y Palmas del Socorro (+17,51 m.p.p.) registraron crecimientos destacados entre 2011-2023.
- Albania, Bolívar, Capitanejo y Confines también aumentaron notablemente su VA per cápita.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE

La mayoría de los municipios de Santander **son rurales**

Gráfica 5. Índice de Ruralidad Municipal (2024)
Población rural sobre la total municipal

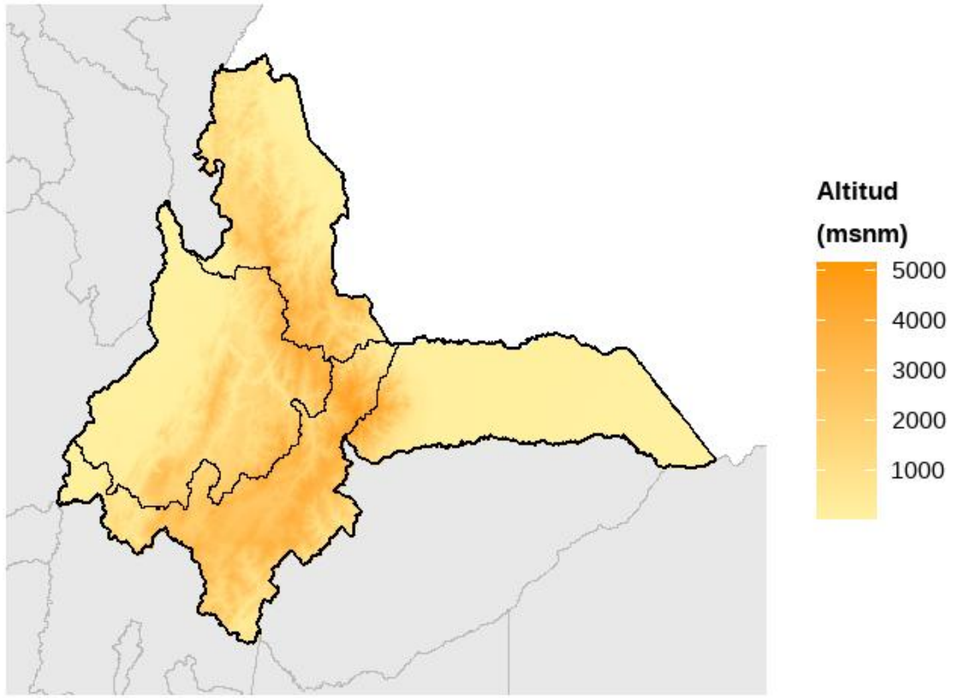


- El índice de ruralidad mide la proporción de la población que reside en centros poblados y zonas rurales dispersas.
- La mayoría de los municipios de Santander tiene más de la mitad de su población en zonas rurales, con amplias zonas del sur y el oriente donde esa proporción supera el 75%.
- Santander es un departamento con una base rural amplia que representa un potencial productivo y territorial significativo para su desarrollo. Esto se ha reflejado en la creciente importancia del agro en el PIB del departamento.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del SINEB

El región del Nororiente une dos geografías:
La alta montaña andina y la llanura oriental

Gráfica 6. Geografía Región Nororiente
Relieve. Metros sobre el nivel del mar

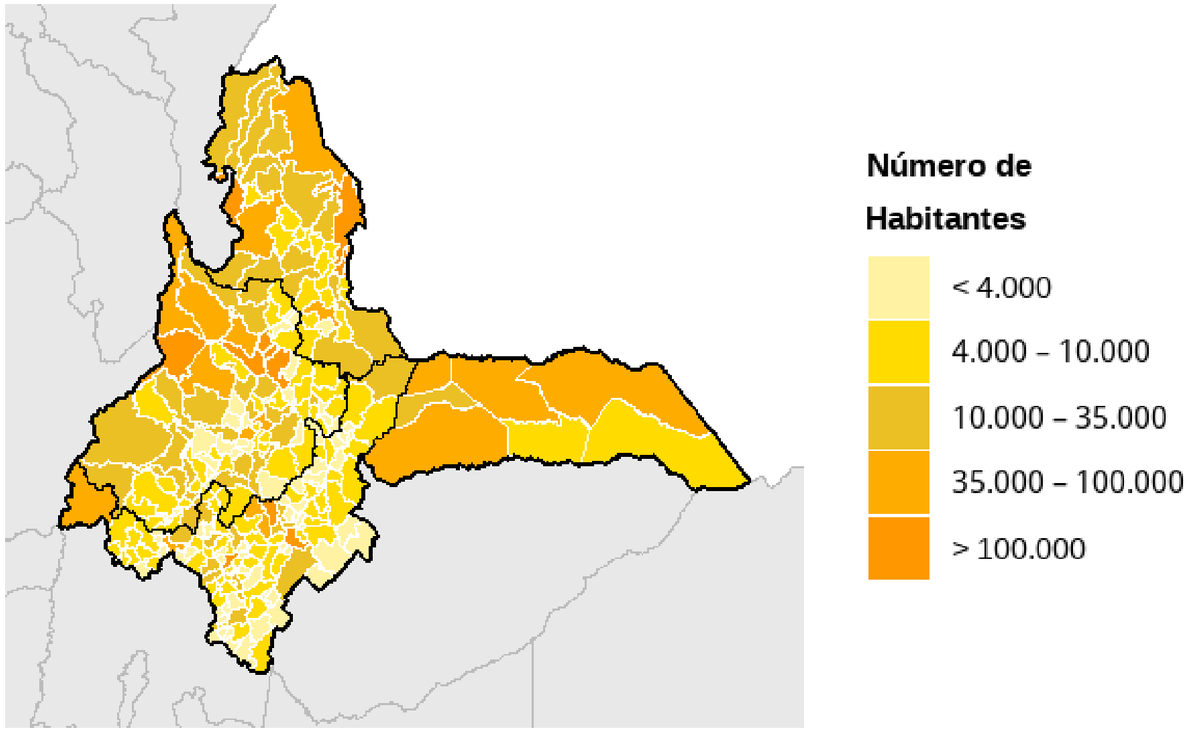


- La región Nororiente está compuesta por Boyacá, Santander, Norte de Santander y Arauca.
- Reúne dos configuraciones físicas muy distintas: un bloque andino de relieves altos y una franja oriental de menor altitud.
- Dentro de ese conjunto, Boyacá concentra la montaña más extensa y continua y Arauca aporta la mayor planicie regional.
- Santander combina ambos paisajes, lo que le da una posición intermedia y estratégica dentro de la región.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del GADM y STRM Elevation Data

Y su población se distribuye en grandes **nodos aislados**

Gráfica 7. Población Municipal Región Nororiente (2026)
Proyecciones

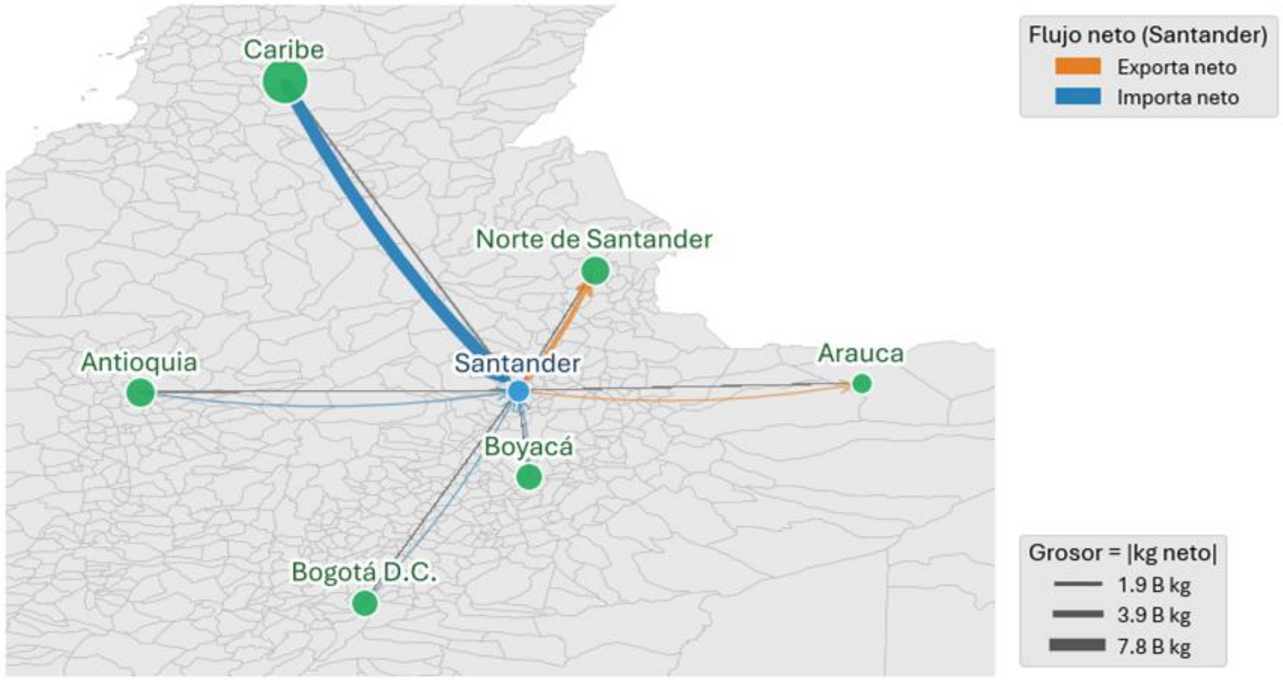


- Existe un contraste entre la franja oriental, con una distribución más homogénea, y el bloque andino, con tonos más intensos pero aislados.
- Arauca, con 280.000 habitantes (4,9%), concentra su población en pocos municipios de gran extensión.
- Boyacá con 1.296.000 (22,7%), se ve más fragmentada en municipios de tamaño pequeño pero densamente poblados.
- Norte de Santander con 1.718.000 (30,1%), resalta por una concentración fuerte en su frontera.
- Santander el más poblado con 2.411.000 (42,3%), destaca por agrupar varios municipios con población significativa.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE

Santander ejerce un vínculo directo hacia seis nodos: Antioquia, Arauca Boyacá, Bogotá, Caribe, Norte de Santander y su salida a Venezuela

Gráfica 8. Flujos netos de kg. Región Nororiental, Antioquia, Caribe y Bogotá
2020-2026

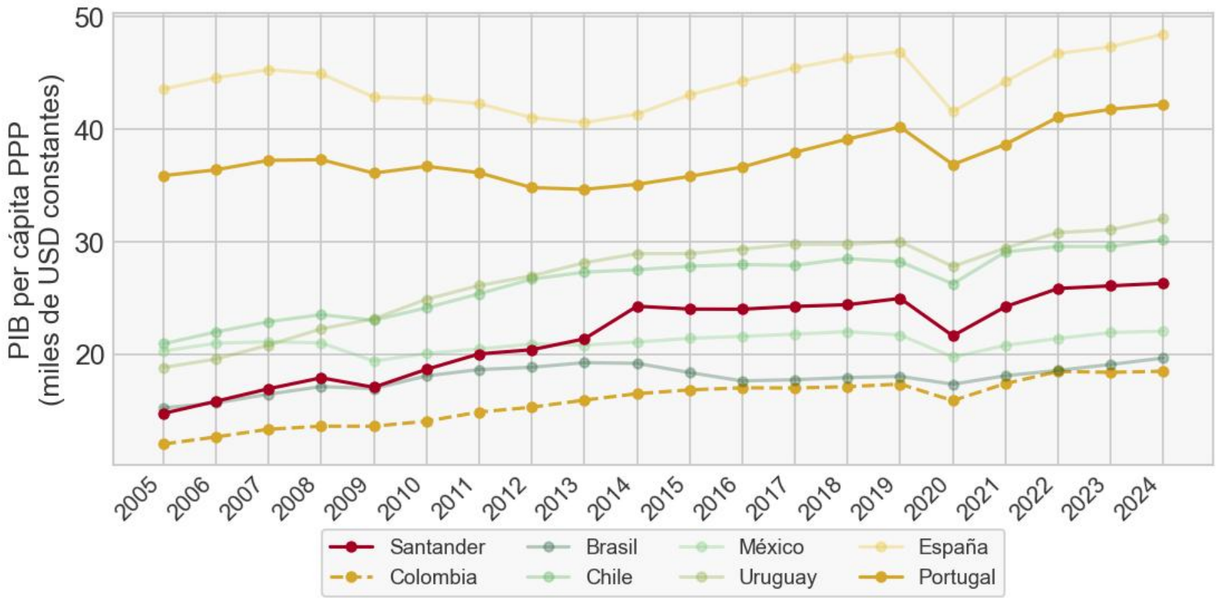


- Esta cobertura lo convierte en el principal articulador logístico de la región.
- Santander recibe un neto de 7,8 billones de kg desde la región Caribe, reflejando su integración con las cadenas de suministro que entran por los puertos del Atlántico.
- El departamento exporta neto hacia Norte de Santander y Arauca, actuando como abastecedor clave de los departamentos que limitan con Venezuela y consolidando su liderazgo en el abastecimiento subregional.
- Los flujos con Antioquia, Boyacá y Bogotá D.C. hacen de Santander un nodo de redistribución entre el interior andino y la frontera.
- Así, el departamento redistribuye bienes del centro del país hacia el nororiente y cumple un rol estructural como eslabón intermedio de la cadena logística nacional.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Registro Nacional de Carga

Al adoptar un lente global, Santander tiene un PIB per cápita en PPA **entre México y líderes regionales como Chile y Uruguay**

Gráfica 9. Evolución PIB per cápita PPP (2005-2023)
Miles de dólares (USD) constantes

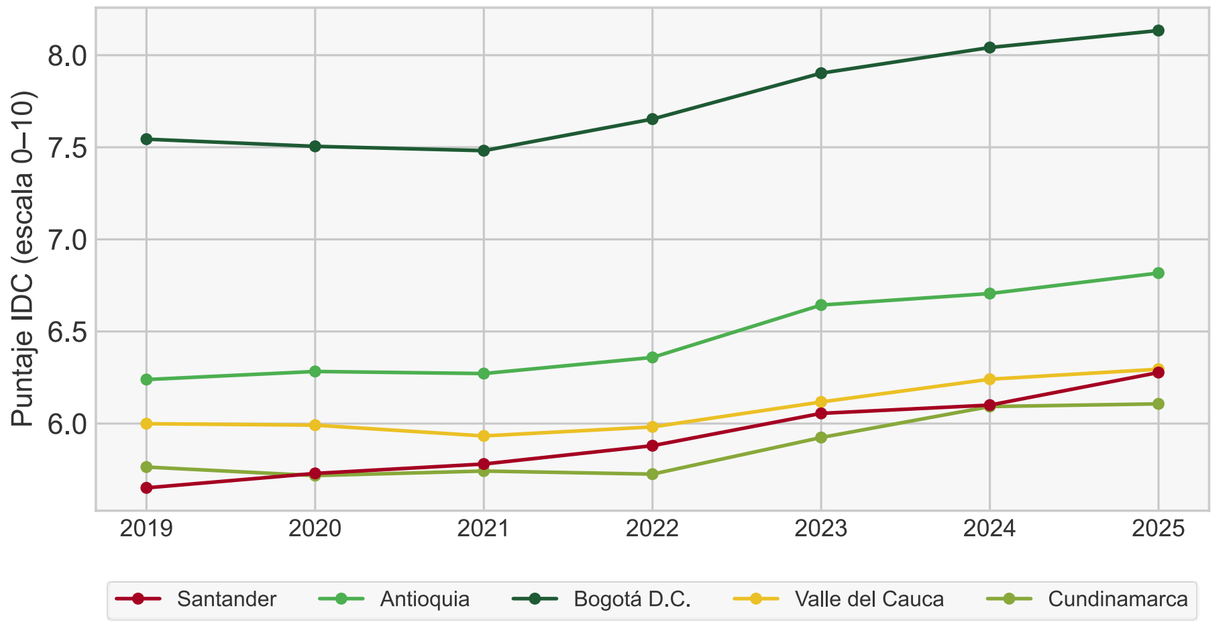


- El PIB per cápita en PPA expresa el ingreso real por persona en dólares constantes comparables entre economías con distintos niveles de precios.
- Santander alcanzó USD 26.296 en 2024, superando a Colombia (USD 18.477) y convergiendo con Brasil (USD 19.652) y México (USD 22.040), economías de renta media-alta en América Latina.
- España y Portugal, con USD 48.460 y USD 42.197 respectivamente, muestran el horizonte posible: su ingreso per cápita casi duplica el de Santander y define una escala razonable de la ambición prospectiva.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Banco Mundial, DANE
Nota: Las cifras están expresadas en dólares a Paridad de Poder Adquisitivo (PPA), una unidad de medida que refleja cuánto puede adquirirse efectivamente con una misma cantidad de dinero en cada país.

En competitividad, **Santander ha mejorado de forma continua** y avanza hacia el grupo de los departamentos líderes

Gráfica 10. Evolución puntaje general del Índice Departamental de Competitividad (2019-2025)



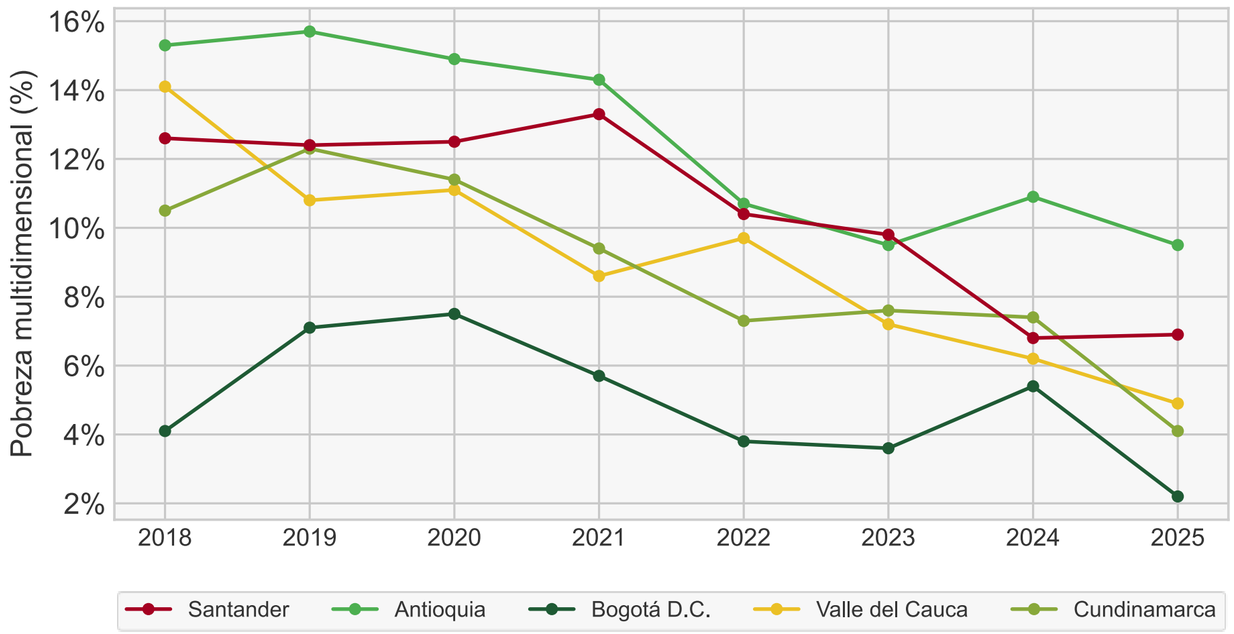
- El Índice Departamental de Competitividad (IDC) mide el desempeño de los departamentos en 4 factores de competitividad: Condiciones habilitantes, Capital humano, Eficiencia de los mercados y Ecosistema innovador.
- Santander mejoró su puntaje de forma continua durante todo el periodo 2019–2025.
- Santander pasó del puesto 7 de 33 en 2019 al cuarto lugar en 2025, solo por debajo de Bogotá D.C., Valle del Cauca y Antioquia.
- Este progreso refleja mejoras reales en las condiciones que atraen inversión, generan empleo calificado y sostienen el crecimiento.

Fuente: Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario

Santander cuenta con múltiples fortalezas...
aunque **aún hay algunas brechas por cerrar**

Por ejemplo, la pobreza multidimensional **se ha reducido …**

Gráfica 11. Evolución Índice de Pobreza Multidimensional departamental (2018-2025)
Incidencia pobreza multidimensional

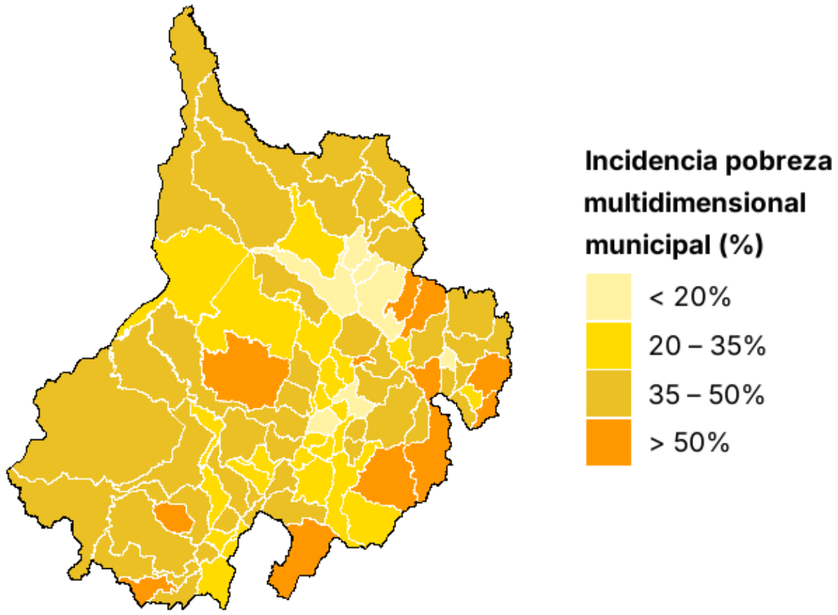


- El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) mide la proporción de hogares con privaciones en educación, salud, trabajo, acceso a servicios públicos y condiciones para niñez y juventud.
- Un hogar considerado pobre multidimensionalmente tiene privaciones en al menos 5 de los 15 indicadores (33,3%).
- Santander registró reducciones en su IPM, reflejando el impacto del crecimiento sostenido sobre las condiciones de vida.
- Sin embargo, en 2025 revirtió la tendencia siendo el único del grupo con un aumento de 0,1 pps, pasando de 6,8% a 6,9%.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE - ECV

…aunque los niveles siguen siendo altamente disímiles entre los municipios del departamento

Gráfica 12. Índice de Pobreza Multidimensional Municipal (2018)
Incidencia pobreza multidimensional

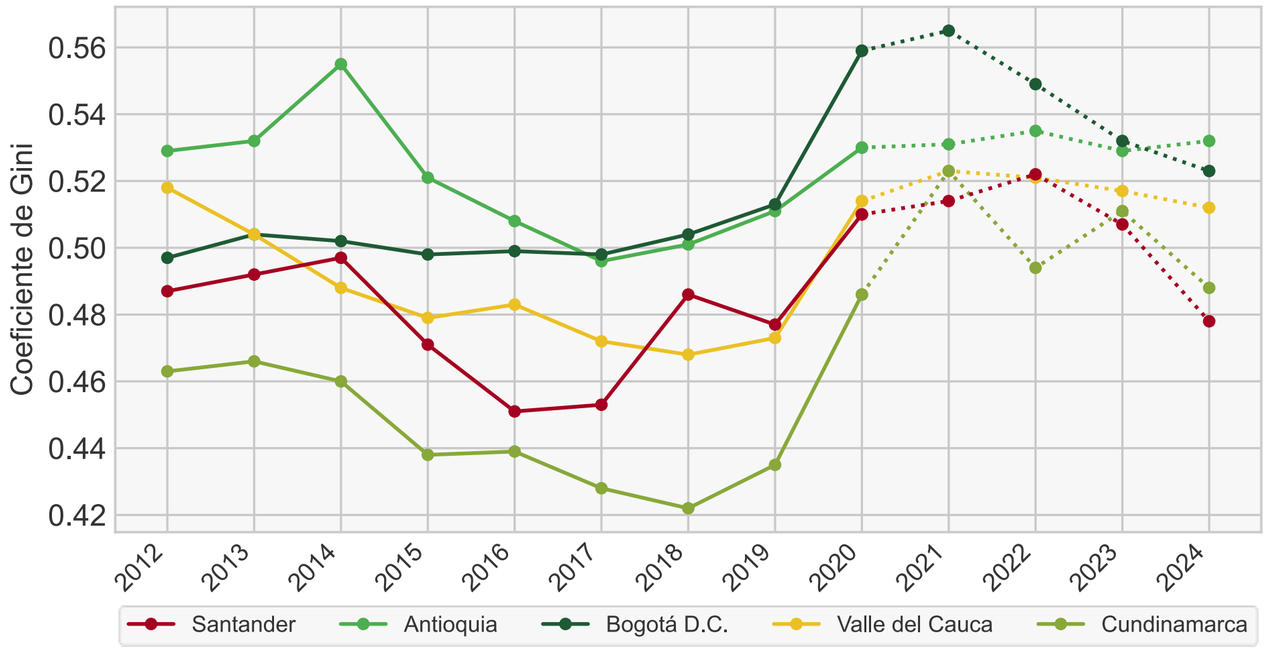


- El mapa muestra el porcentaje de hogares pobreza multidimensional municipal con fuente censal.
- Solo el AMB, (entre 11,0%-16,5%), San Gil (13,7%), Socorro (15,1%) y Málaga (19,3%) se mantienen por debajo del 20%.
- Centros urbanos como Barrancabermeja (26,4%) superan ese umbral pese a su alta participación económica.
- Por encima del 50%, García Rovira concentra 6 municipios, Vélez 3, Guanentá 2 y Yariguíes 1. Entre los más críticos están Carcasí (60,8%), Guaca (60,3%) y El Carmen de Chucurí (58,9%).

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE - CNPV

También se ha reducido la desigualdad medida por el coeficiente de Gini desde el pico de 2021

Gráfica 13. Desigualdad departamental (2012-2024)
Coeficiente de Gini



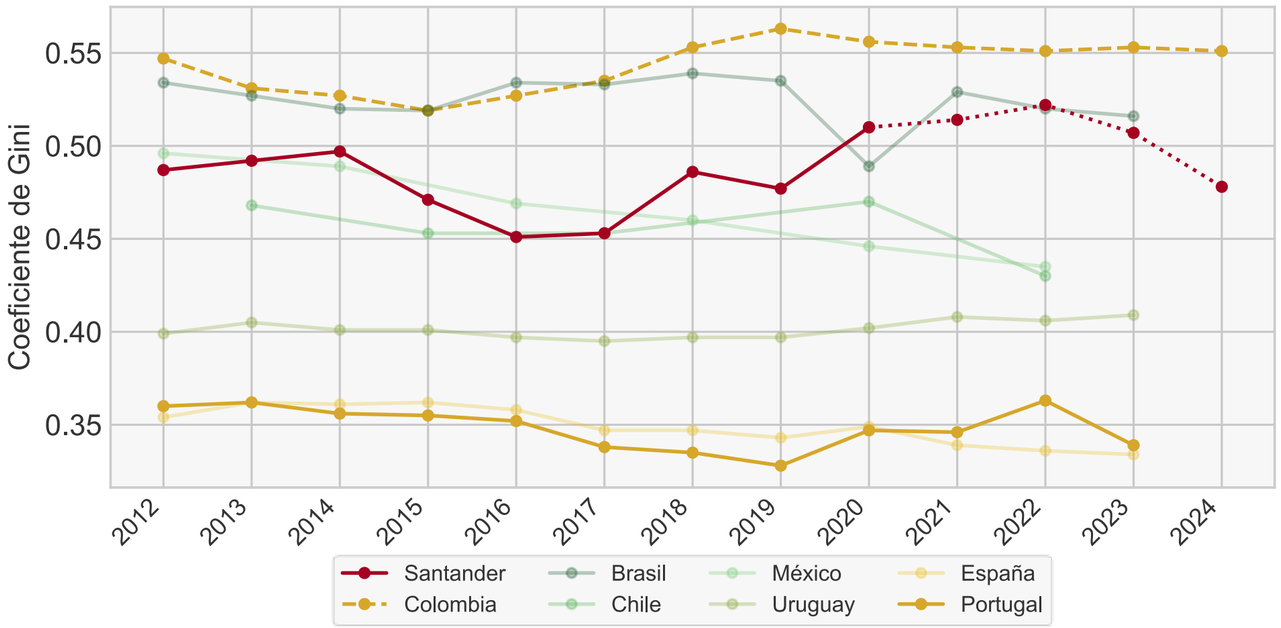
- El coeficiente de Gini mide la desigualdad en la distribución del ingreso.
- Valores cercanos a 0 significan que todos los hogares tienen ingresos similares y valores cercanos a 1 significan ingreso se concentra en muy pocas personas.
- Santander redujo su coeficiente de Gini tras el pico de 2021, registrando una tendencia descendente en los últimos años del periodo.
- En 2024, el Gini de Santander fue el 5 menor entre los 23 departamentos evaluados.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE-GEIH

Nota: A nivel departamental, a partir de 2021 la serie refleja la actualización del marco muestral de la encuesta del Censo 2005 al Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, por lo que las cifras anteriores y posteriores no son comparables entre sí.

Sin embargo, el nivel de desigualdad de Santander era menor en el pasado, parecido a Chile y México. Hoy se compara con Brasil

Gráfica 14. Coeficiente de Gini internacional (2015-2023)



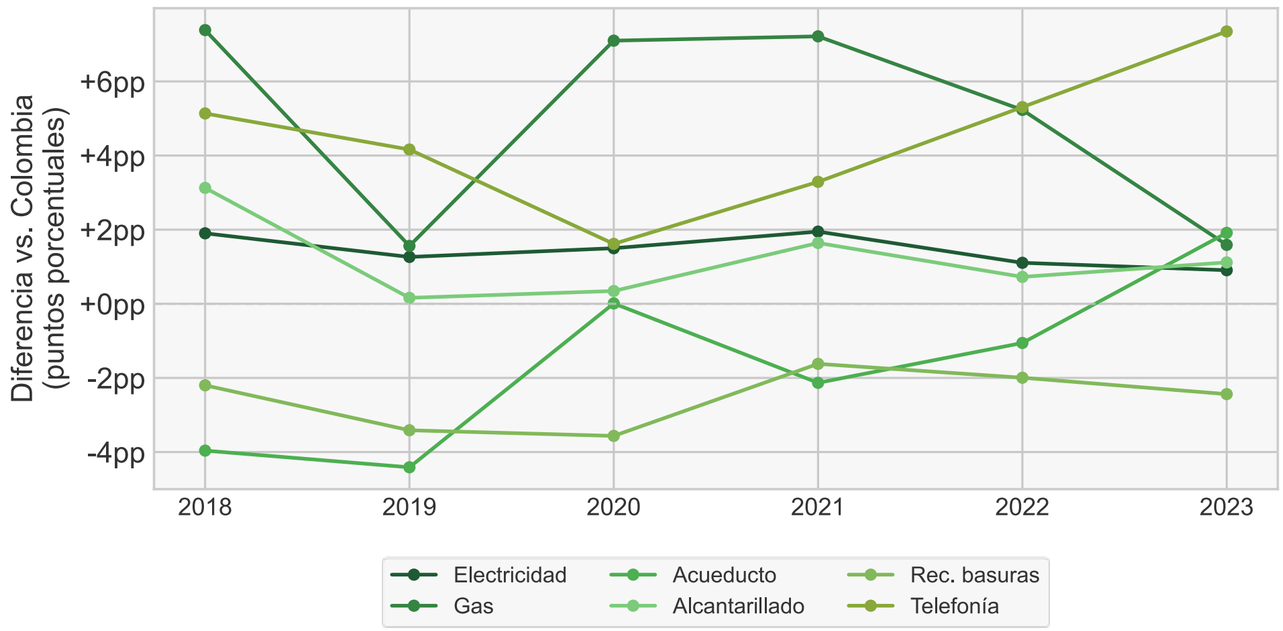
- El Gini ubica a Santander frente a economías de distintos niveles de desarrollo en América Latina y Europa.
- Entre 2015 y 2019, el Gini de Santander era comparable al de Chile y México.
- Desde entonces se acercó más a los niveles de Brasil, que históricamente ha tenido mayor desigualdad.
- Portugal con un Gini de 0,339 en 2023 representa el horizonte deseable, con una desigualdad 17 puntos por debajo de Santander (0,507 en 2023).

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Banco Mundial, DANE-GEIH

Nota: Datos del coeficiente del Gin internacionales sujetos a disponibilidad del Banco Mundial. Para el Gini de Santander, a partir de 2021 la serie refleja la actualización del marco muestral de la encuesta del Censo 2005 al Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, por lo que no es comparable a través del tiempo. El Gini nacional es comparable en el tiempo gracias al empalme publicado por el DANE en 2024.

Santander ha logrado llevar cobertura de la mayoría de servicios públicos a más hogares **a un ritmo superior que el resto del país**

Gráfica 15. Cobertura servicios públicos departamental (2018-2023) Diferencia frente a la nacional.
Puntos porcentuales

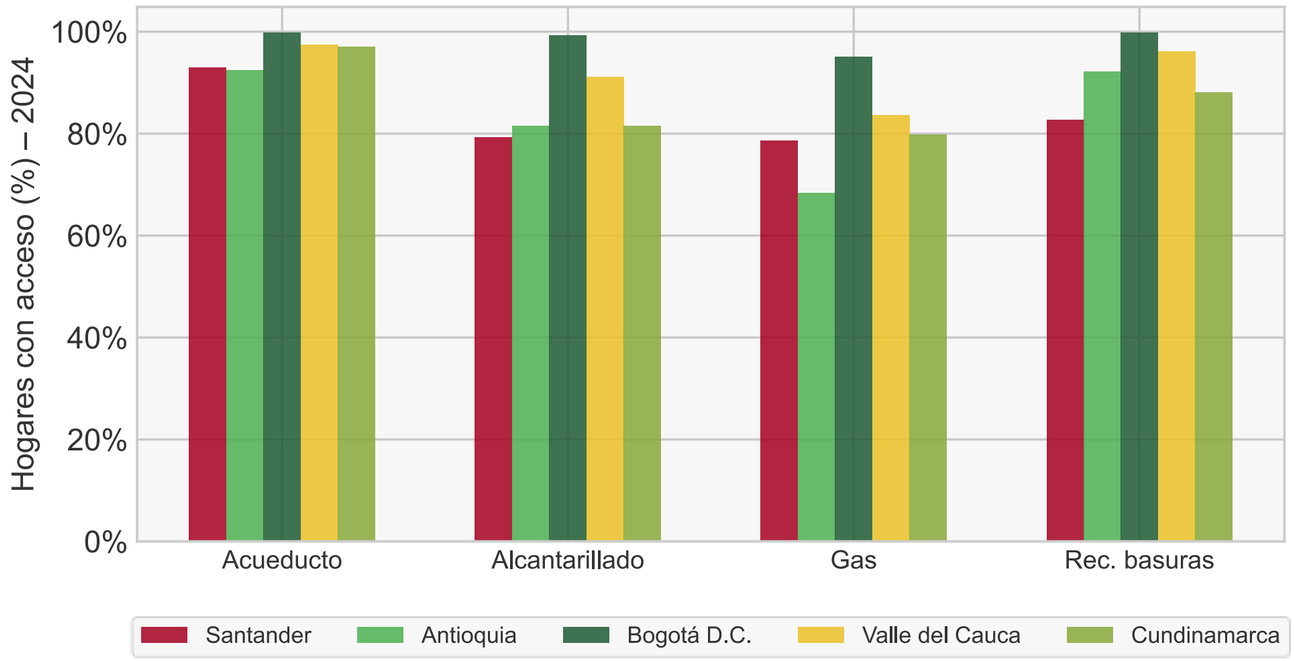


- La cobertura de un servicio mide el porcentaje de hogares que tiene acceso efectivo a él.
- El gráfico muestra cuántos puntos porcentuales está Santander por encima o por debajo de la cobertura nacional por servicio.
- Santander supera el promedio nacional en electricidad (+0,9pps), acueducto (+1,9pps) y telefonía (+7,3pps) de forma consistente durante todo el periodo.
- Aún persisten retos en materia de recolección de basura para alcanzar la cobertura nacional (2,9pps).

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE-ECV

Frente a los departamentos líderes, Santander aún se encuentra **por debajo en cobertura de varios servicios**

Gráfica 16. Cobertura servicios públicos departamental 2024
Porcentaje de hogares con acceso a servicios públicos

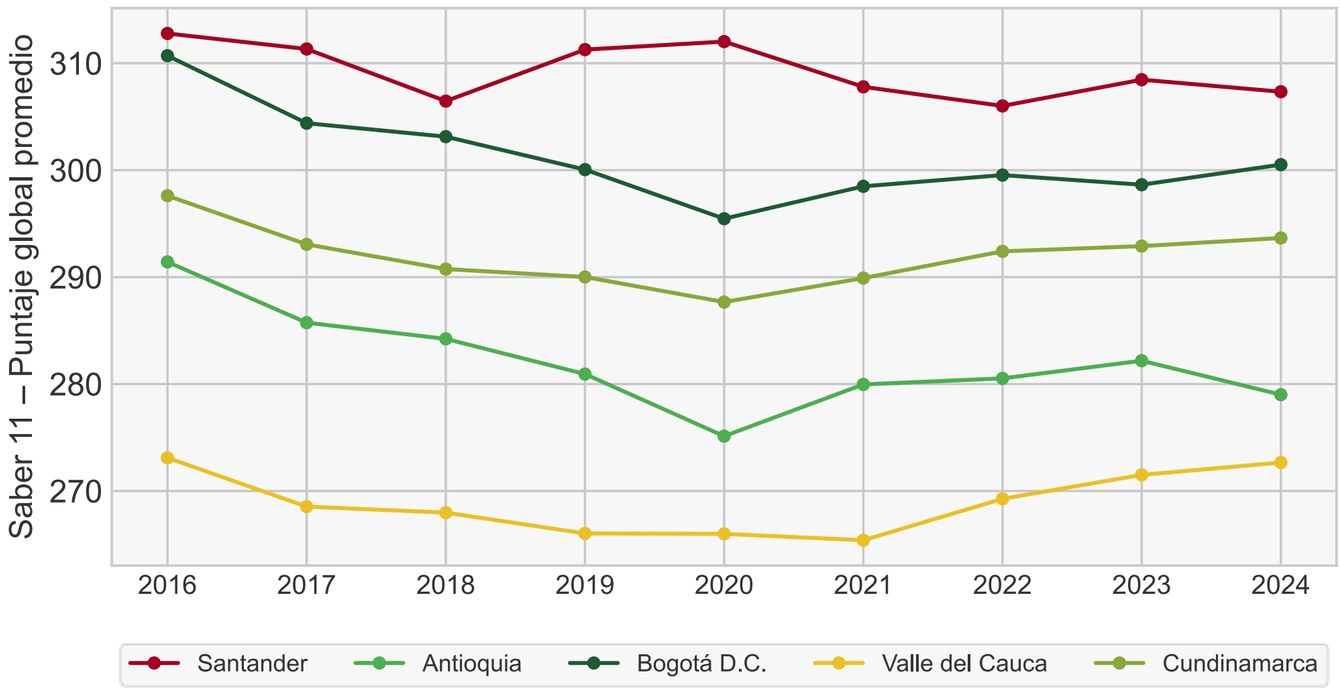


- La gráfica compara el porcentaje de hogares con acceso a cuatro servicios públicos en 2023 entre Santander, Antioquia, Bogotá D.C., Valle del Cauca y Cundinamarca.
- En recolección de basuras, alcantarillado y gas, Santander se ubica por debajo de los departamentos comparados.
- Por ejemplo, en alcantarillado Santander cubre el 79,3% de los hogares frente al 99,3% de Bogotá y el 81,6% de Antioquia.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE-ECV

La calidad de la educación media continúa **siendo la más alta de Colombia**

Gráfica 17. Promedio puntaje Saber 11 departamental (2016-2024)
Puntaje global

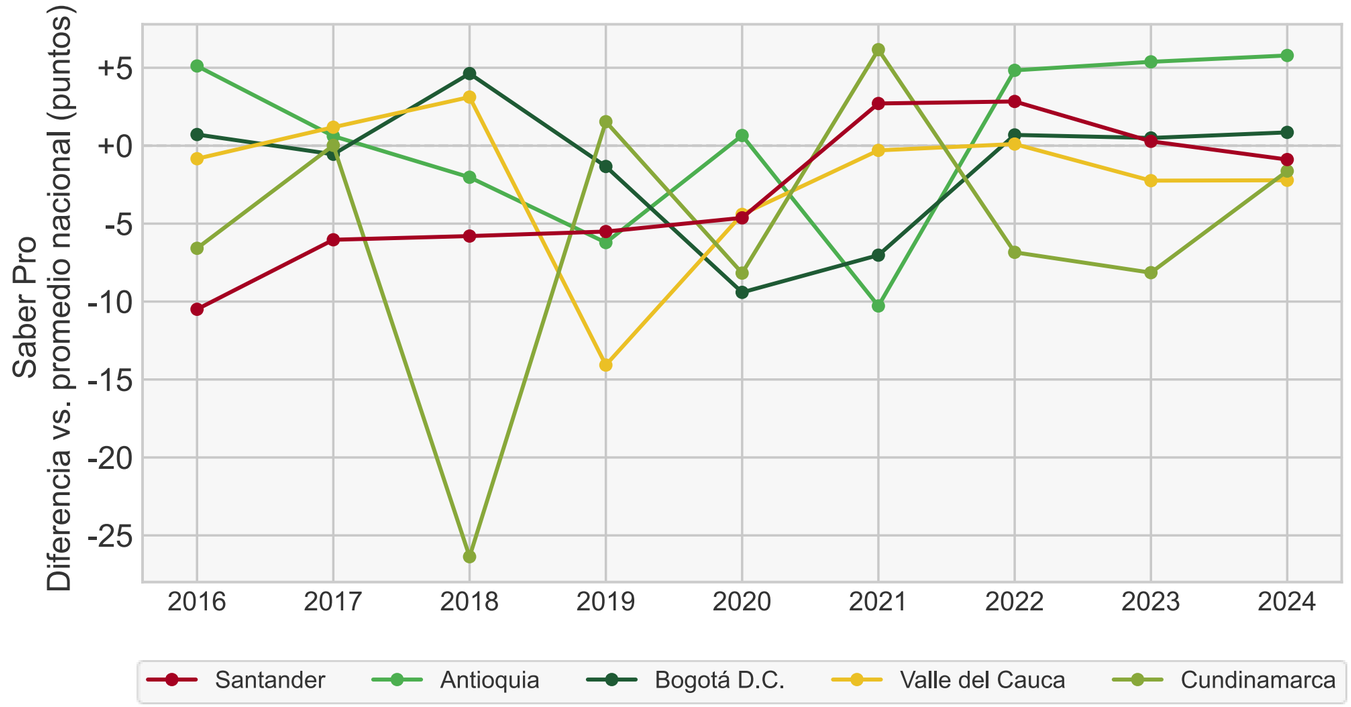


- La prueba Saber 11 evalúa las competencias de los estudiantes de grado 11 en lectura crítica, matemáticas, ciencias, sociales e inglés.
- Su puntaje se utiliza como referente nacional del desempeño en educación media.
- Santander mantuvo el puntaje más alto entre los departamentos comparados en todo el período, cerrando 2024 con 307,3 puntos, por encima de Bogotá (300,5) y Cundinamarca (293,7).
- Este liderazgo posiciona a los jóvenes santandereanos como capital humano de alto potencial.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del ICFES

Recientemente también hay ganancias **en calidad de educación superior**

Gráfica 18. Puntaje Saber Pro departamental vs nacional (2016-2024)



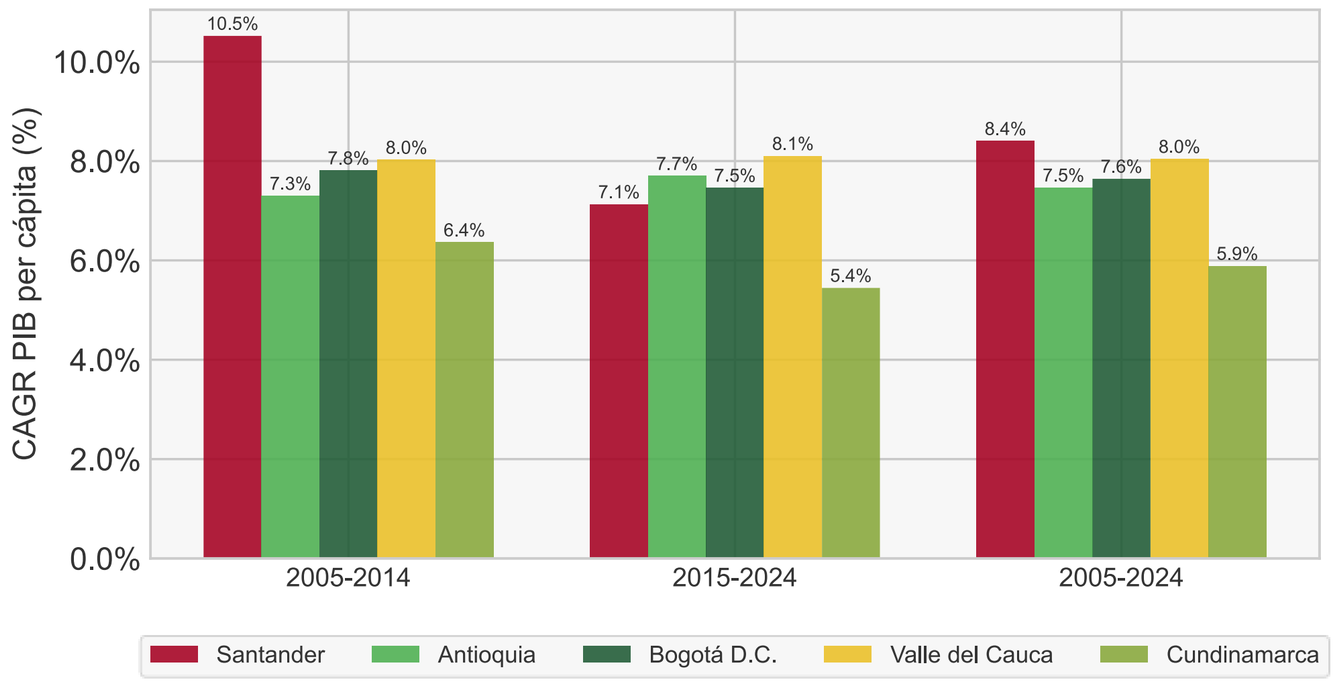
- La prueba Saber Pro evalúa las competencias de los estudiantes universitarios antes de graduarse.
- El gráfico muestra la diferencia frente al promedio nacional. Los números positivos significa que está por encima, negativos es por debajo.
- Santander muestra una tendencia de recuperación en los años más recientes, reduciendo la distancia frente al promedio nacional (de -10,5 puntos en 2016 a -0,9 en 2024).

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del ICFES

No obstante, **hay señales de alarma** en el modelo de desarrollo que **se hicieron evidentes en 2014…**

El crecimiento de la economía santandereana **ha disminuido frente a sus pares**

Gráfica 19. Crecimiento anual promedio del PIB departamental, estandarizado por población (2005-2014, 2015-2024, 2005-2024)



- El CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto) del PIB per cápita mide el ritmo al que creció el ingreso promedio por habitante.
- En el acumulado 2005-2024, Santander lidera el grupo con un CAGR de 8,4%.
- Este liderazgo se explica por el período 2005-2014, donde creció a 10,5%, superando a Bogotá (7,8%), Valle (8,0%) y Antioquia (7,3%).
- Sin embargo, entre 2015 y 2024 su ritmo cayó a 7,1%, mientras Bogotá (7,5%) y Valle (8,1%) mantuvieron o aceleraron el suyo.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE

2014–2015: el punto de inflexión que expuso la fragilidad del modelo productivo

La caída del precio del petróleo en 2014 reveló la dependencia estructural de Santander. La inversión se contrajo, reduciendo la actividad de toda la cadena: extracción, refinación y servicios asociados, incluida la refinería de Barrancabermeja que procesa el 70% del combustible nacional.

- **Municipios afectados:** Barrancabermeja y Puerto Wilches, cuyos mercados laborales y bases fiscales dependen directamente de la extracción y refinación de petróleo, perdieron 5,0 y 0,38pps de participación en el valor agregado departamental entre 2011 y 2023.
- **Capital humano en la diáspora:** profesionales de alta experiencia y sofisticación se relocalizaron dada la situación de la industria
- **Impacto en la construcción:** contracción de su participación en el PIB (14,2% en 2014 a 4,6% en 2024) como efecto de segunda ronda de la caída en inversión petrolera.

Cifras Clave

65% de la demanda nacional de combustible cubierta por Barrancabermeja.

54% del valor agregado industrial concentrado en refinación de petróleo.

2,1% tasa de cercimiento anualizada del PIB 2015-2024, por debajo del 2,4% nacional y de su promedio 2005-2014 (5%).

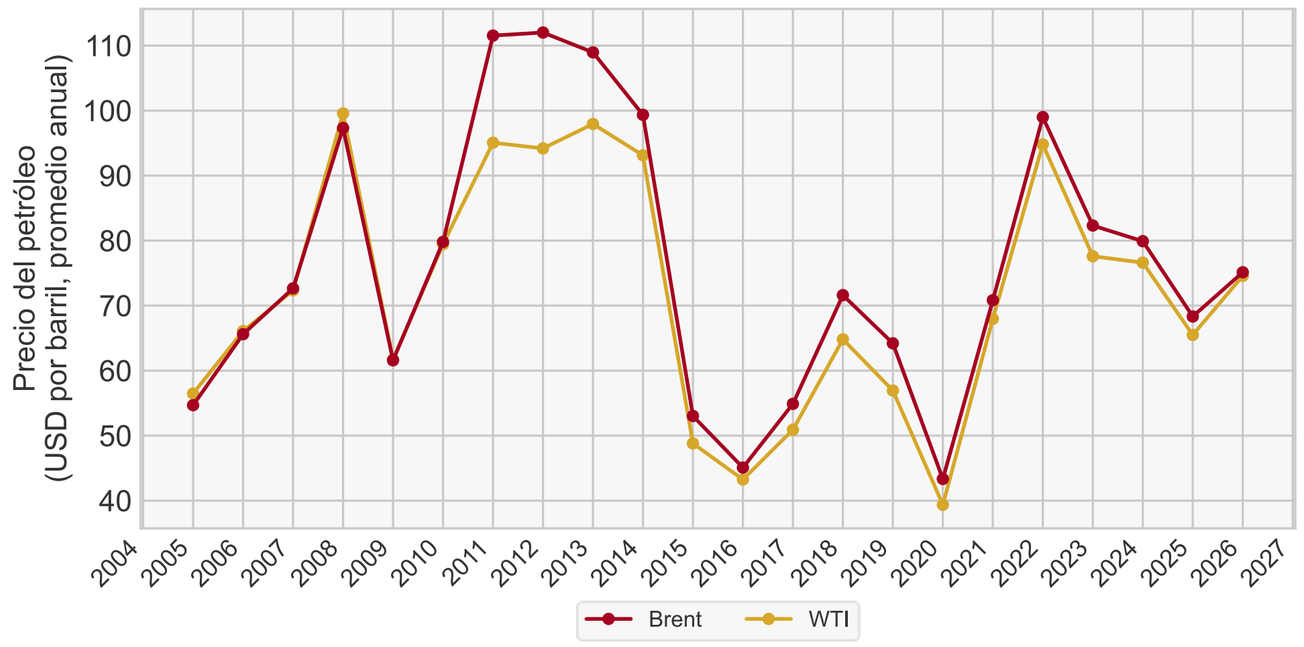
23,4% tasa de desempleo en Barrancabermeja en 2025 vs 19,9% en 2013 antes de la caída*.

Fuentes: Velásquez (2026); DANE; CER Magdalena Medio;IDC Santander.

**La tasa de desempleo desde 2018 es calculada con la GEIH por el DANE, mientras que en 2013 es a partir de la Encuesta a Hogares urbano-rural del municipio de Barrancabermeja del CER.*

La evolución del PIB minero-energético está estrechamente relacionada con los **precios del petróleo**, y, recientemente, con el **cambio de políticas del Gobierno nacional** frente al sector

Gráfica 20. Precio internacional petróleo
Brent y WTI. USD/Barril

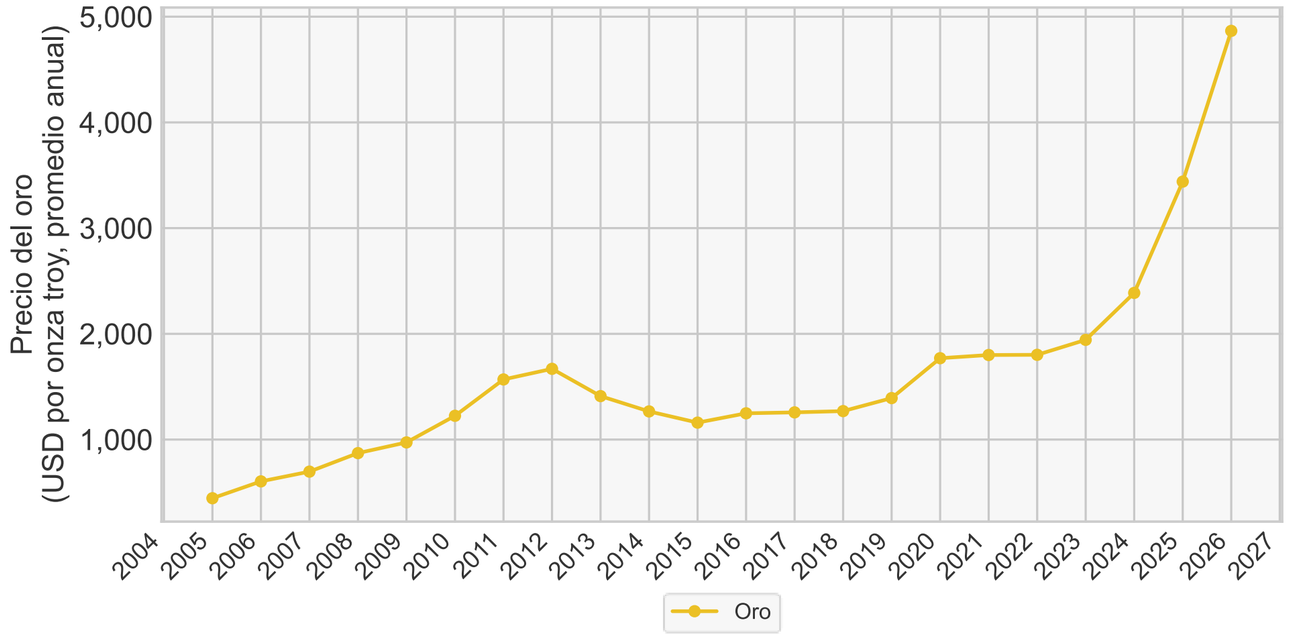


- Los dos referentes globales del precio del petróleo son el WTI (América) y el Brent (Europa y Asia).
- El precio del barril cayó en 2008 por la crisis financiera global y en 2020 por la pandemia, pero en ambos casos la recuperación fue rápida.
- En cambio, la caída de 2014 fue estructural: la sobreoferta derrumbó el precio de forma prolongada.
- A pesar del rebote de los precios en años recientes, la actividad continuó deprimida por un cambio en la posición del Gobierno nacional frente a la exploración y explotación de hidrocarburos y minería.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del FRED

A pesar del aumento en los precios internacionales del oro, el cambio en las políticas ambientales **también cambió el entorno para la minería**

Gráfica 21. Precio internacional oro
LBMA. USD/Onza



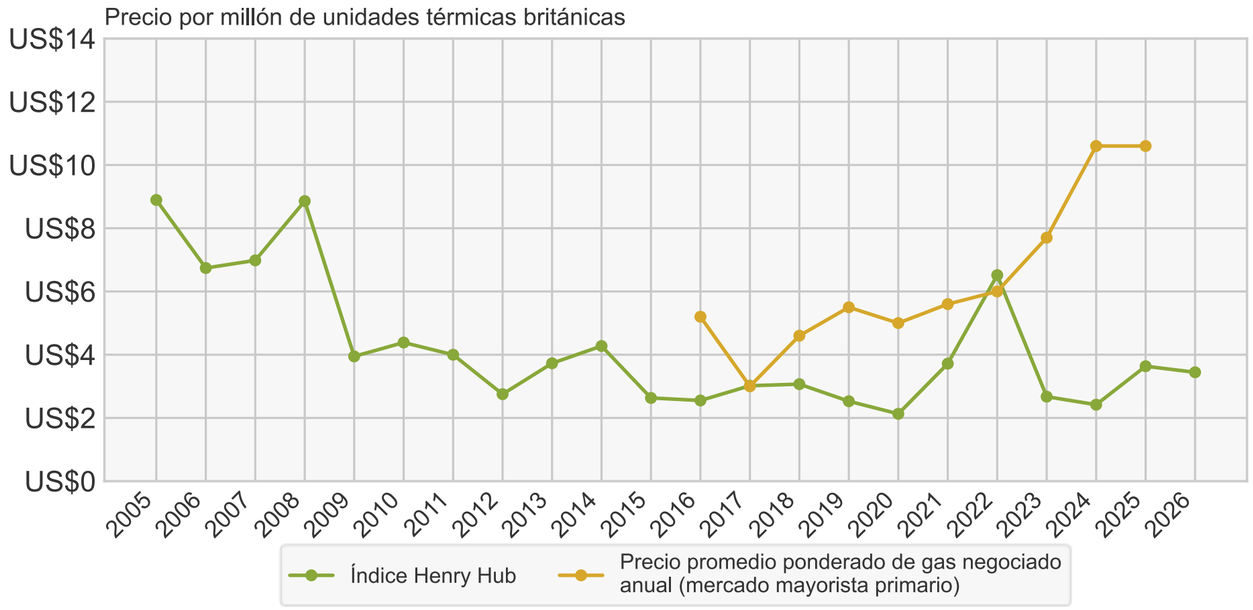
- El precio del oro es fijado por la London Bullion Market Association (LBMA) en dólares por onza.
- A diferencia del petróleo, el oro no registró caídas estructurales: pasó de aproximadamente 400 a más de 5.000 USD/oz.
- El alza no dinamizó la minería formal en Colombia, de igual forma las restricciones ambientales y de licenciamiento bloquearon la expansión del sector minero.
- En cambio, sí detonó la minería ilegal: el 85% del oro colombiano tiene origen ilícito, moviendo USD 8.400 millones anuales y superando al narcotráfico como fuente de financiación de grupos armados.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del FMI, Pardo (2026)

Las restricciones globales producto de los conflictos geopolíticos también **incrementaron recientemente el precio del gas natural,** coyuntura que **no ha podido ser aprovechada por Santander**

Gráfica 22. Precio internacional y doméstico del gas natural

Henry Hub y Precio Domestico. USD/MMBtu



- El Henry Hub es el referente global del precio del gas natural, negociado en dólares por millón de BTU (MMBtu).
- El precio registró dos picos: en 2005–2008 por la demanda energética global y en 2022 por la invasión rusa a Ucrania, que restringió el suministro mundial.
- Recientemente, el precio doméstico del gas natural también ha tenido un incremento por la falta de abastecimiento nacional.
- Los aumentos en precio no han podido ser aprovechados por la industria de hidrocarburos en Santander, al no haber expandido sus capacidades de producción.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del FMI y Superservicios

La bonanza petrolera, si bien fue positiva, **no fue aprovechada estratégicamente por el departamento**

Santander vivió una bonanza sin precedentes con la subida del precio del petróleo: las regalías se multiplicaron y Barrancabermeja consolidó su posición como epicentro de la refinación nacional.

Esos años de abundancia eran la oportunidad para encadenar la industria petrolera con el resto de la economía y blindar las finanzas departamentales ante la volatilidad del ciclo. Hay tres tareas pendientes:

Ejemplos exitosos:

- Alberta (Canadá) creó el Heritage Savings Trust Fund en 1976 con el fin de usar los excedentes petroleros para diversificar su economía y construir capacidades productivas que sobrevivieran.
- Noruega estableció el Government Pension Fund Global en 1990 canalizando sus excedentes hacia inversión de largo plazo para garantizar la prosperidad de generaciones futuras.

Industria *downstream*

Encadenamientos hacia adelante

Barrancabermeja tiene la refinería más grande del país pero sus derivados no generan valor agregado. Parafinas, lubricantes y petroquímicos básicos son oportunidades no aprovechadas para anclar manufactura en el territorio.

Industria *upstream*

Encadenamientos hacia atrás

La operación petrolera demanda manufactura avanzada, metalmecánica e ingeniería especializada. Santander no consolidó un clúster proveedor del sector que pudiera sostenerse más allá del ciclo del crudo. Además, no se aprovecharon capacidades para atender otras industrias.

Mecanismos institucionales

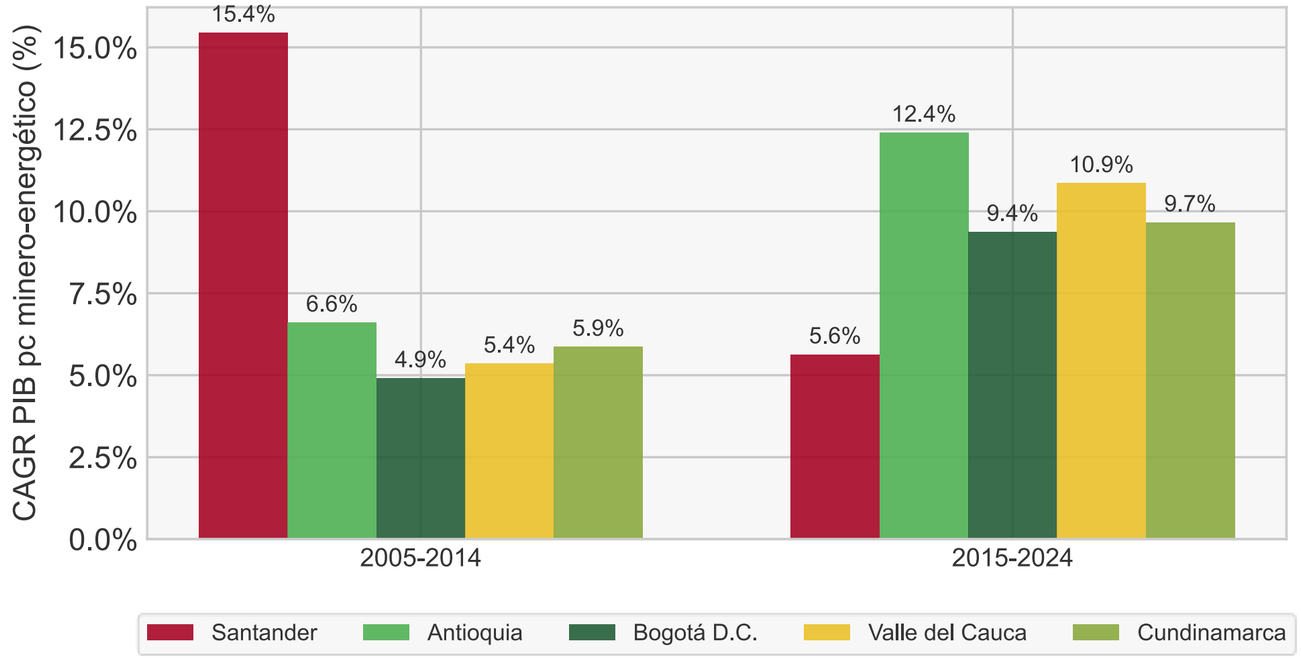
Ahorro y estabilización

Las regalías no se canalizaron hacia fondos de estabilización como el de Chile con el cobre o de inversión como el fondo soberano noruego. Sin ese colchón, la caída de 2014 golpeó de lleno el gasto público y la inversión departamental.

Fuente: Government of Alberta (1976), Storting noruego (1990), Ministerio de Hacienda de Chile. (2006), Ministerio de Minería de Chile (2018).

Los departamentos que estaban en fases de explotación **vieron acelerar sus economías minero-energéticas**, mientras que en Santander se desaceleró

Gráfica 23. Crecimiento anual promedio del PIB minero-energético departamental, estandarizado por población (2005-2014 vs 2015-2024)
CAGR %



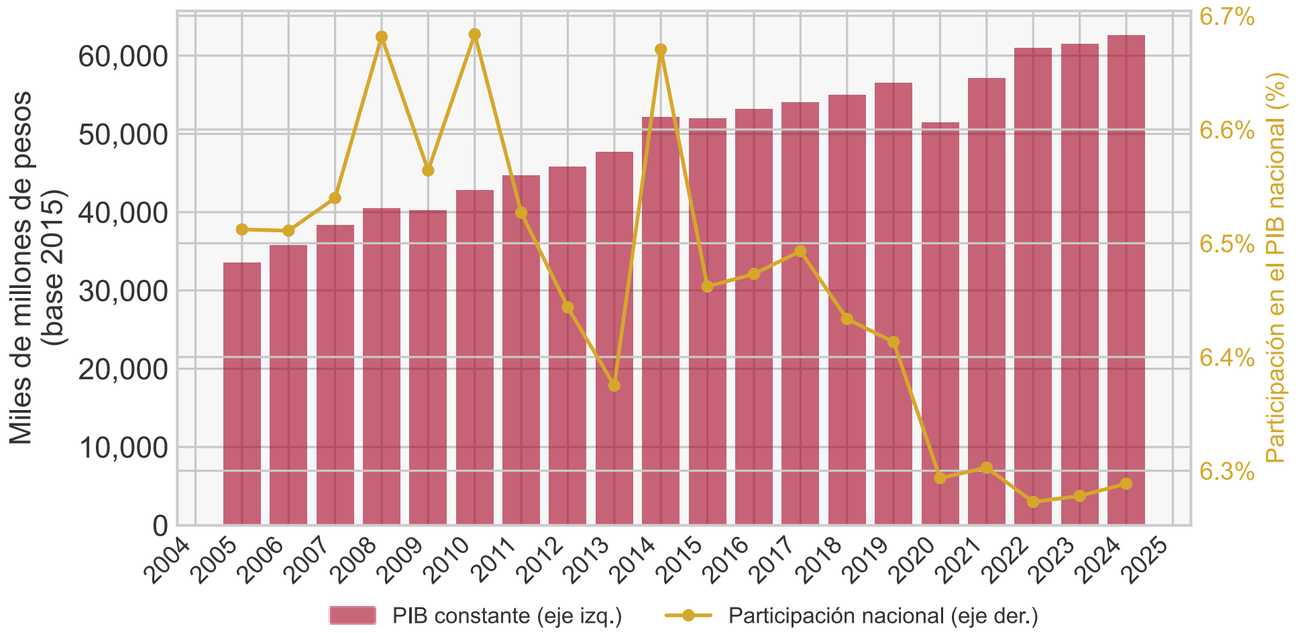
- El gráfico muestra el CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto) del PIB minero-energético departamental en dos períodos: 2005–2014 y 2015–2024.
- El componente minero-energético mostró una trayectoria de crecimiento superior a la de los departamentos líderes entre 2004-2014
- Después entre 2015 y 2024 hubo una reducción y estancamiento asociado con los ciclos de precios del crudo.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE

Nota: El PIB per cápita del sector minero-energético incluye los sectores de extracción de minas y canteras y de Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.

Luego de 2015, el PIB de **Santander ha mostrado una caída continua** en su participación en el PIB nacional

Gráfica 24. PIB departamental de Santander y contribución al total nacional (2005-2024)
Pesos constantes 2015



- El gráfico combina el nivel del PIB departamental con la participación en el total nacional (línea, eje derecho).
- Permite leer simultáneamente el tamaño absoluto y el peso relativo de la economía.
- Santander siguió creciendo incluso después del choque de 2014. Pasó de 52.135 a 62.587 miles de millones de pesos entre 2014 y 2024 (20,0%).
- Sin embargo, su participación nacional registra una caída progresiva de 6,7% al 6,3%, una pérdida de 0,4 pps.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE

Luego del 2015 **la economía Santandereana tuvo una recomposición sectorial (I/II)**

Tabla 2. Composición del Valor agregado de Santander por actividades económicas 2005, 2014 y 2024
Participación total (%)

Actividades Económicas	2005	2014	2024pr
Agricultura	9,3	6,3 ▼	13,6 ▲
Minería (incluye hidrocarburos)	3,2	6,8 ▲	2,7 ▼
Industria	18,3	15,9 ▼	18,0 ▲
Electricidad y gas	2,7	1,9 ▼	3,1 ▲
Construcción	6,1	14,2 ▲	4,6 ▼
Comercio	13,9	11,8 ▼	14,6 ▲
Act. Inmobiliarias	8,2	7,0 ▲	6,8 ▼
Adm. Pública	9,7	8,6 ▼	10,2 ▲
Otros*	10,3	10,4 ▲	10,3 ▼

- La tabla muestra cómo cada sector contribuye al valor agregado de Santander en tres momentos clave: antes del auge (2005), en su pico (2014) y tras su caída (2024).
- La minería, que incluye hidrocarburos, duplicó su participación entre 2005 y 2014 (3,2% a 6,8%), y la construcción casi se triplicó (6,1% a 14,2%), absorbiendo el dinamismo del ciclo petrolero.
- La industria, históricamente el mayor sector del departamento, cedió participación durante la bonanza pasando del 18,3% en 2005 al 15,9% en 2014, evidenciando una desindustrialización relativa.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE
**Incluye: información y comunicaciones, actividades financieras, servicios profesionales y científicos, y actividades artísticas.*

Luego del 2015 **la economía Santandereana tuvo una recomposición sectorial (II/II)**

Tabla 3. Variación participación del Valor agregado de Santander por actividades económicas 2005, 2014 y 2024
Puntos porcentuales

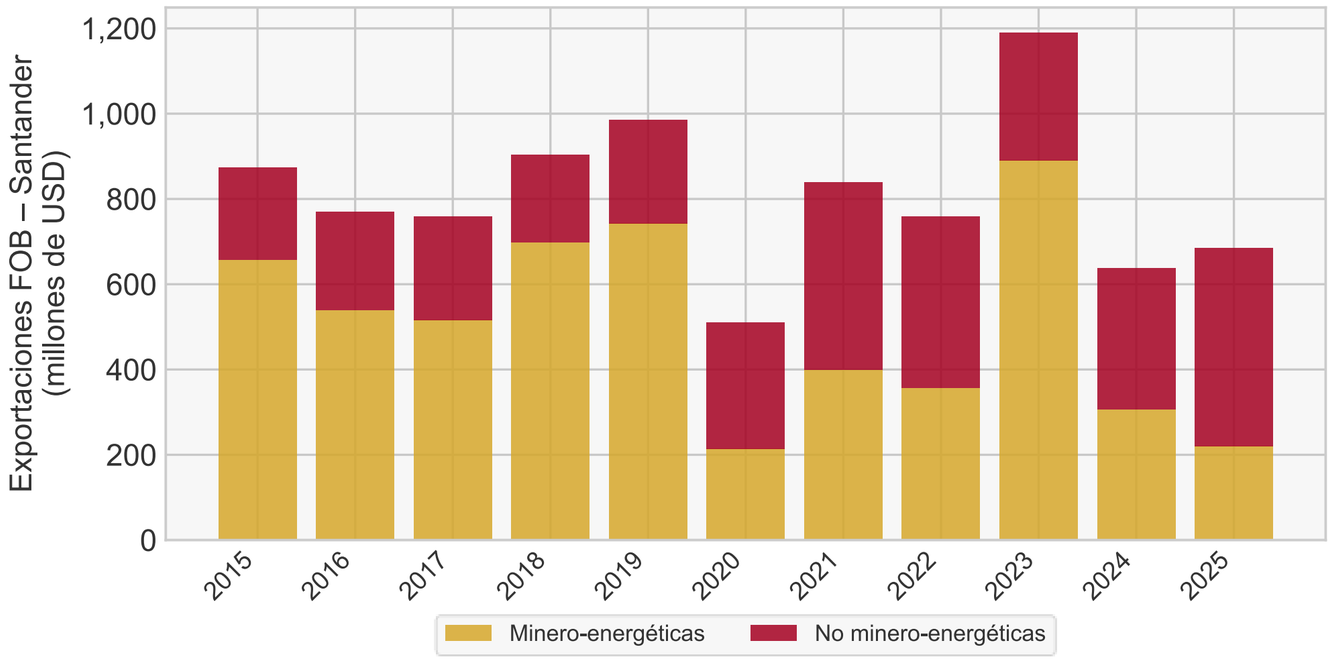
Actividades Económicas	2005-2014	2014-2024	2005-2024
Agricultura	-3,0	7,2	4,3
Minería (incluye hidrocarburos)	3,6	-4,0	-0,5
Industria	-2,4	2,1	-0,3
Electricidad y gas	-0,8	1,2	0,4
Construcción	8,1	-9,6	-1,5
Comercio	-2,1	2,8	0,7
Act. Inmobiliarias	-1,2	-0,2	-1,4
Adm. Pública	-1,2	1,7	0,5
Otros*	0,1	-0,2	0,0

- La tabla mide cuánto ganó o perdió participación cada sector en puntos porcentuales (pps).
- Agricultura (+2,1pps) y comercio (+2,8pps) absorbieron parte del espacio dejado por construcción (-9,6pps) y minería (-4,0pps) tras 2014.
- La industria, que había perdido 2,4pps durante la bonanza, recuperó 2,1pps en el segundo período retomando su rol histórico.
- El sector "Otros", que incluyen servicios profesionales, información y actividades financieras, registran variación nula acumulada en veinte años.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE
**Incluye: información y comunicaciones, actividades financieras, servicios profesionales y científicos, y actividades artísticas.*

A pesar de la reconfiguración sectorial, el monto de exportaciones en esos sectores **no ha compensado la caída del sector minero-energético**

Gráfica 25. Valor exportaciones de Santander (2015-2025)



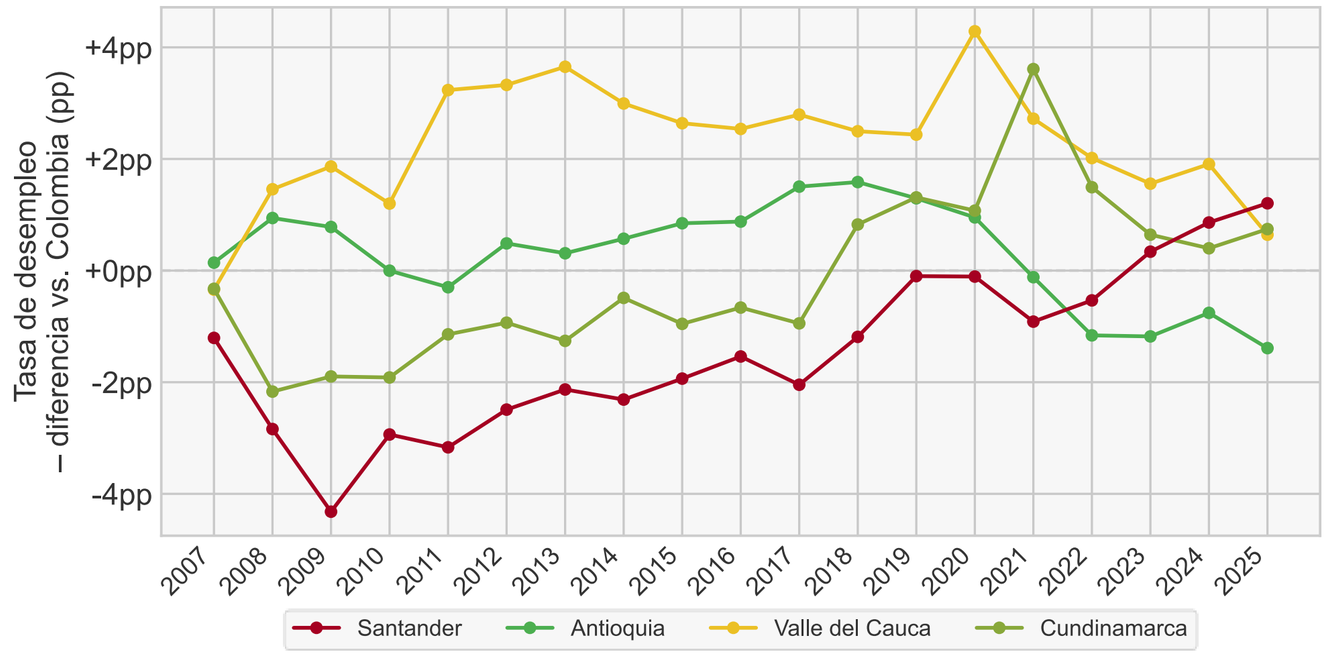
- Las exportaciones miden el valor de los bienes que Santander vende al exterior.
- El sector minero-energético representa la mayor parte del total, con las no minero-energéticas como componente secundario.
- Esta concentración expone los ingresos de exportación del departamento a choques externos fuera de su control.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DIAN

Nota: Las exportaciones no minero energéticas excluyen carbón, derivados del petróleo, ferroníquel, petróleo, esmeraldas y demás mineros. FOB (Free On Board): valor de los bienes en el punto de embarque, sin incluir flete ni seguro internacional.

El estancamiento del dinamismo también se refleja en una brecha entre **crecimiento y bienestar social, desde la perspectiva de empleo**

Gráfica 26. Desempleo departamental vs nacional (2007-2024)

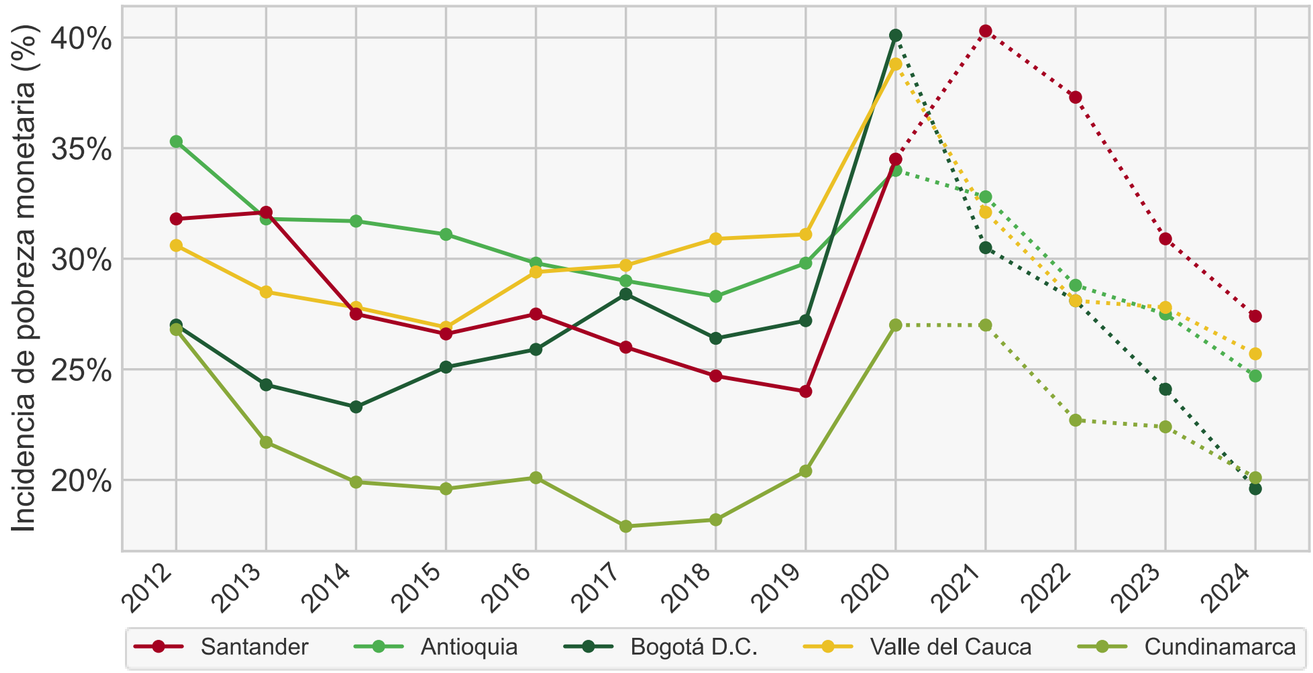


- El gráfico muestra cuántos puntos porcentuales está la tasa de desempleo departamental por encima o por debajo del promedio colombiano.
- Sin empleo los hogares pierden su fuente de ingresos, lo que le impide cubrir alimentación, salud, educación y reduce su bienestar social.
- Durante la mayor parte del periodo, Santander mantuvo tasas de desempleo por debajo del promedio nacional.
- En los años recientes, ese diferencial se redujo, señal de un debilitamiento del mercado laboral.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE-GEIH

Para 2024, uno de cada tres hogares santandereanos **se encuentran en pobreza o son vulnerables a caer en ella**

Gráfica 27. Pobreza Monetaria (2010-2024)
Incidencia de pobreza monetaria



- La incidencia de la Pobreza Monetaria (PM) mide el porcentaje de la población a la que el ingreso per cápita del hogar no le permite acceder a una canasta básica de alimentos.
- Santander redujo su tasa de forma sostenida entre 2010 y 2019, siguiendo la tendencia nacional. La pandemia generó un repunte que en Santander fue más intenso.
- La PM mejora cuando los hogares generan ingresos, su enfoque es netamente monetaria. El IPM mejora cuando los hogares acceden a servicios sociales como vivienda; educación; salud; empleo (aspectos no monetarios).

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE-GEIH

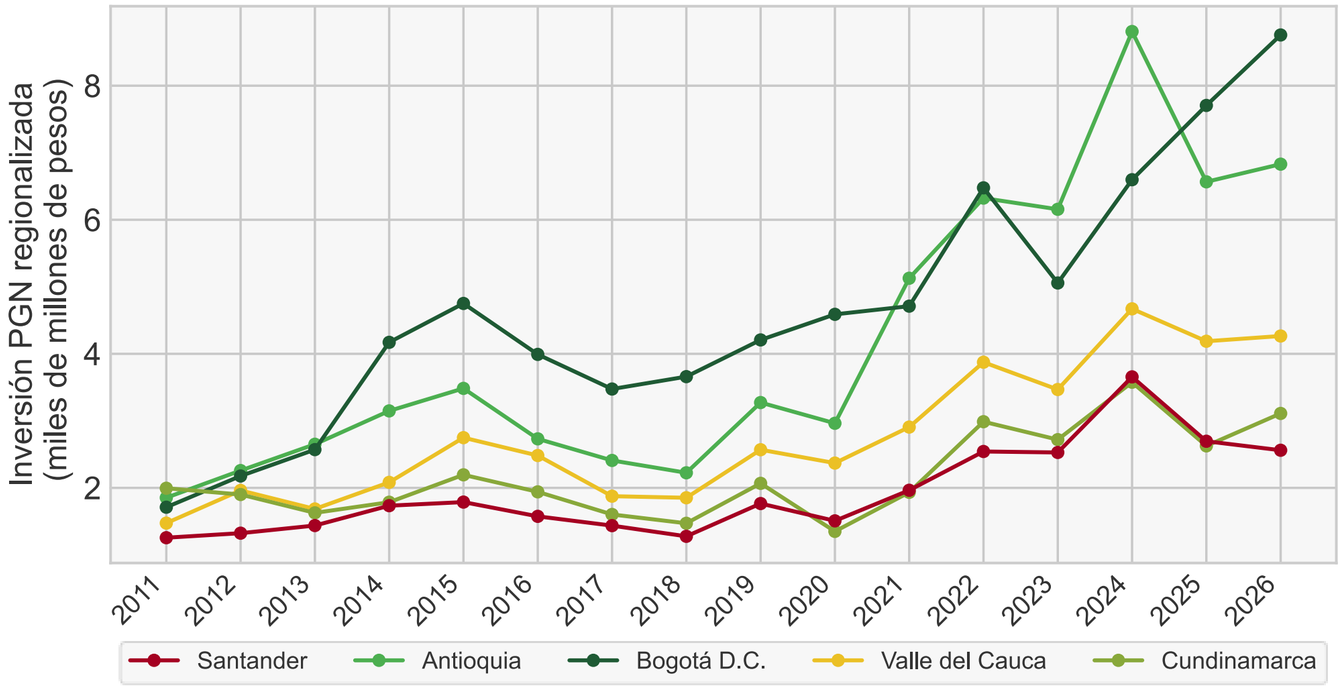
Nota: A partir de 2021 la serie refleja dos cambios: la actualización del marco muestral de la encuesta del Censo 2005 al Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, y una nueva metodología de construcción de las líneas de pobreza basada en la Encuesta Nacional de Presupuesto de los Hogares 2016–2017, en reemplazo de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2006–2007. Por estas razones, las cifras anteriores y posteriores a 2021 no son comparables entre sí.

Santander 2050

Además, hay otros **factores de vulnerabilidad** para el territorio y su modelo económico

Santander ha recibido menor asignación de inversión pública **proveniente del PGN regionalizado frente a sus pares (I/II)**

Gráfica 28. Inversión regionalizada PGN (2011-2026)
Pesos corrientes



- El Presupuesto General de la Nación (PGN) es el instrumento del Gobierno Nacional para financiar inversión pública en los territorios.
- La asignación para Santander no ha crecido al mismo ritmo que en los departamentos líderes.
- Una asignación menor limita la capacidad del territorio para construir las condiciones de competitividad e infraestructura que el sector privado necesita.

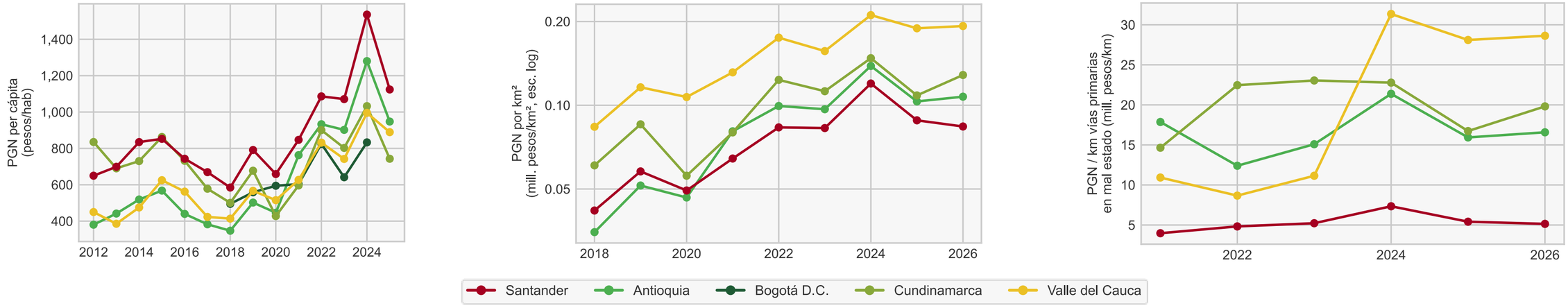
Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DNP

Santander ha recibido menor asignación de inversión pública **proveniente del PGN regionalizado frente a sus pares (II/II)**

Gráfica 28a. Inversión regionalizada PGN normalizada por habitante
Pesos corrientes por habitante

Gráfica 28b. Inversión regionalizada PGN normalizada por km2
Pesos corrientes por km2

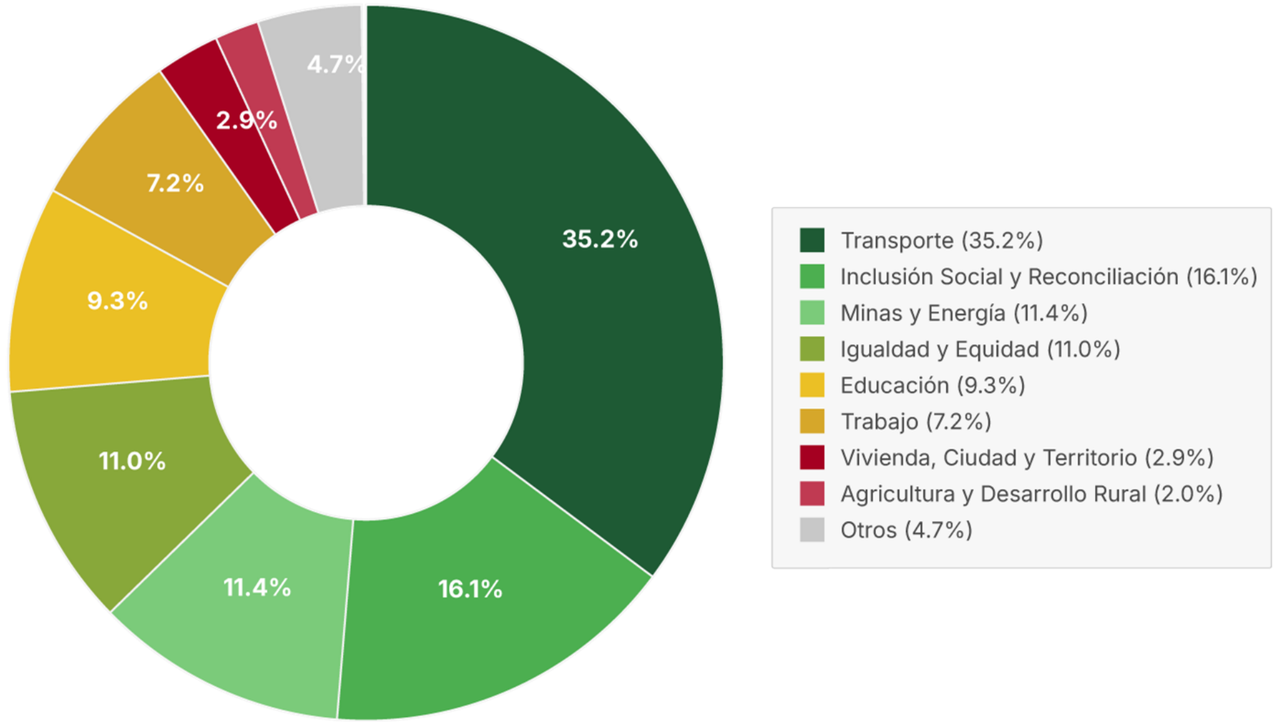
Gráfica 28b. Inversión regionalizada PGN normalizada por km de vías primarias en mal estado
Pesos corrientes por km2



Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DNP, CPC

La inversión del PGN enfrenta presiones para resolver problemas urgentes, como la infraestructura de transporte, **pero es insuficiente dada la profundidad de las necesidades**

Gráfica 29. Inversión regionalizada PGN Santander (2026)
Porcentaje del total

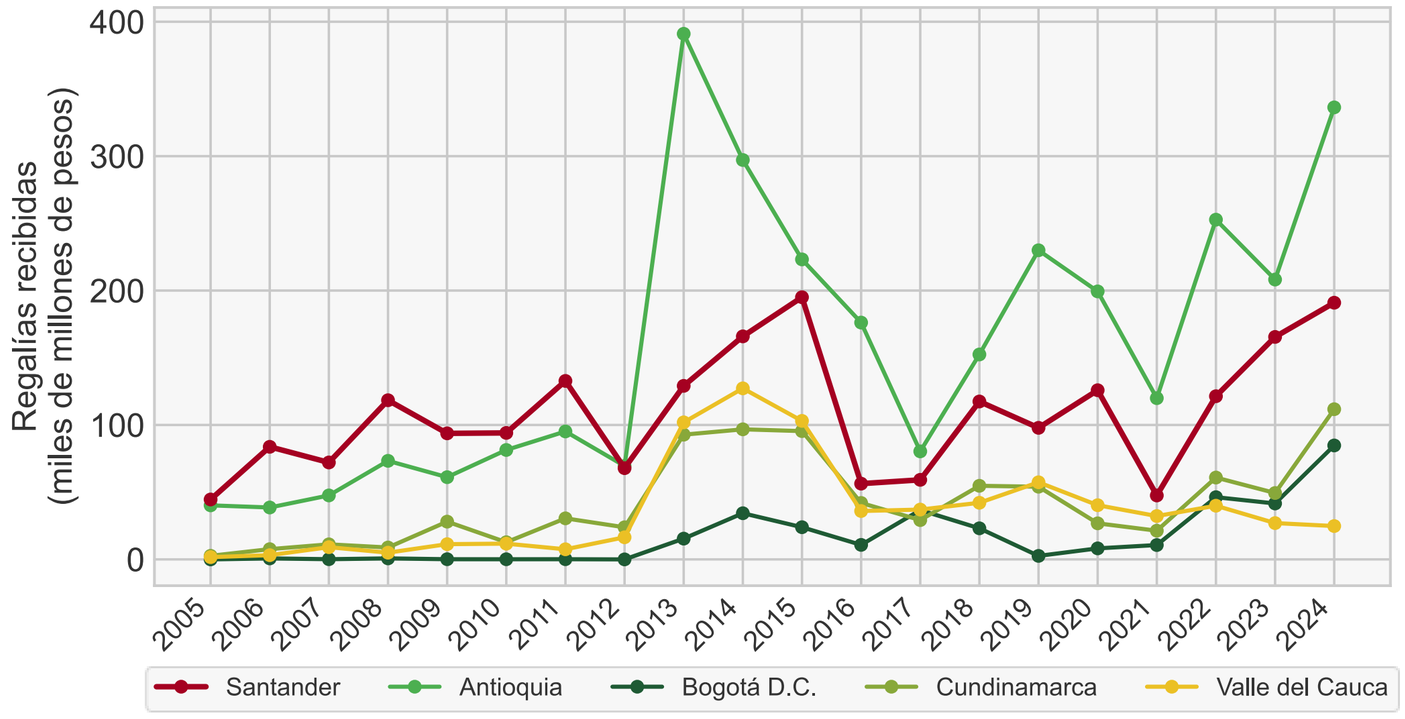


- El presupuesto regionalizado de 2026 muestra una alta concentración en transporte, que absorbe cerca de un tercio del total, muy por encima de los demás sectores.
- Después aparecen rubros de inclusión social y reconciliación, junto con componentes como minas y energía, igualdad y equidad, y educación, pero con participaciones significativamente menores.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DNP

Las regalías que recibe Santander han crecido en los últimos años, **pero su evolución está atada volatilidad de los precios internacionales**

Gráfica 30. Ingresos por regalías (2005-2024)
Pesos corrientes

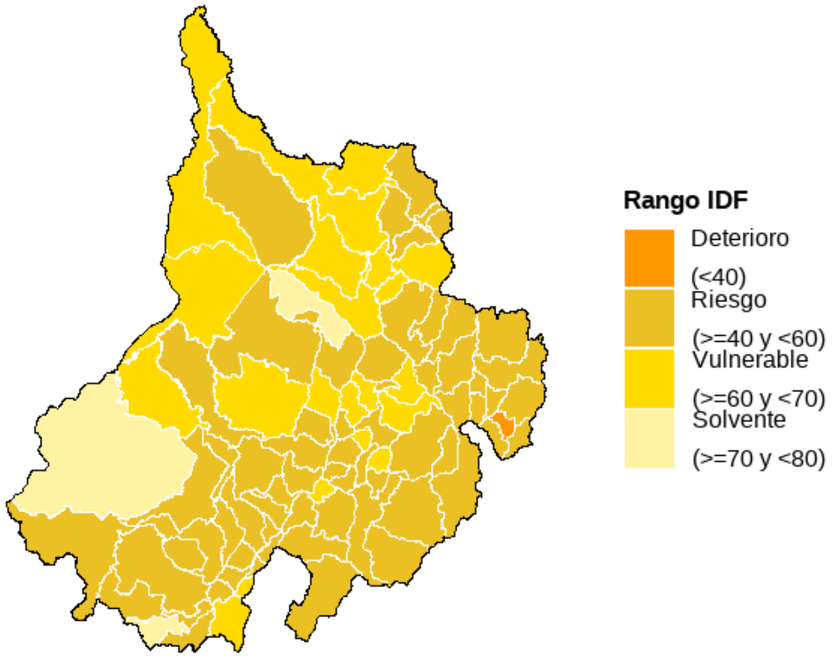


- Las regalías son los recursos que el Estado recibe por la explotación de recursos naturales no renovables y distribuye entre departamentos y municipios para financiar inversión pública.
- Santander ha sido receptor continuo de regalías y uno de los departamentos con mayores montos recibidos en el grupo comparado.
- Las regalías oscilan con el mercado internacional del crudo, lo que las convierte en una fuente volátil de financiamiento, lo que limita la capacidad de inversión en proyectos de largo plazo.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DNP-OEC

La mayoría de los municipios tiene una situación fiscal débil que **limita su capacidad de invertir**

Gráfica 31. Índice de Desempeño Fiscal Municipal (2024)
Según rango



- El Índice de Desarrollo Fiscal (IDF) evalúa la sostenibilidad y eficiencia de la gestión fiscal en dos dimensiones: resultados fiscales y gestión financiera.
- El IDF agrupa a los municipios en cinco rangos: Deterioro, Riesgo, Vulnerable, Solvente y Sostenible, en una escala de 1 a 100 puntos.
- La mayoría de los municipios santandereanos se ubica en las categorías de Riesgo y Deterioro en 2024
- La debilidad fiscal municipal impide que el crecimiento departamental se traduzca en servicios e infraestructura para los municipios más pequeños.

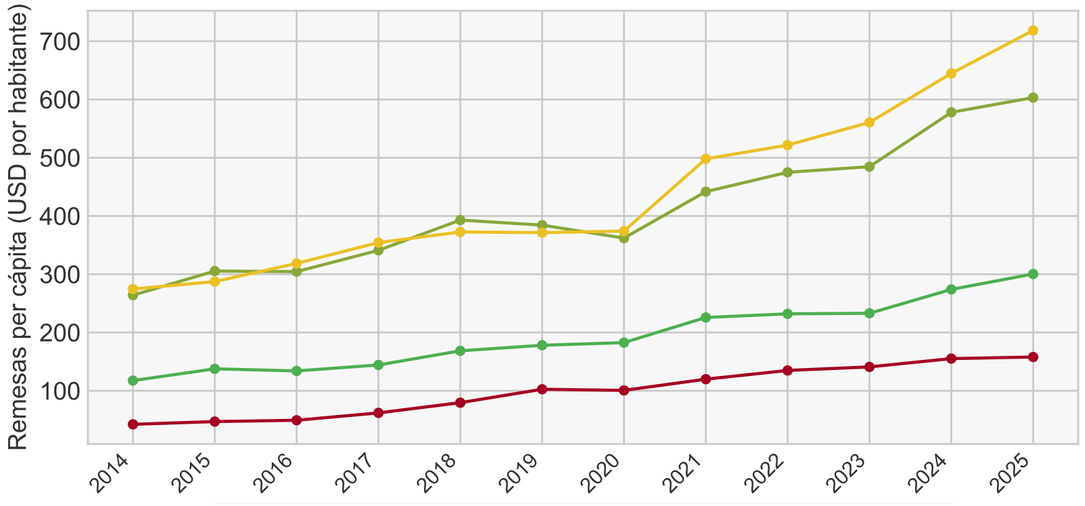
Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DNP

Nota: Un puntaje menor a 40 corresponde al rango de Deterioro; entre 40 y 60, a Riesgo; entre 60 y 70, a Vulnerable; entre 70 y 80, a Solvente; y por encima de 80, a Sostenible. A mayor puntaje, mayor capacidad del municipio para financiar sus gastos, generar ahorro e invertir con autonomía.

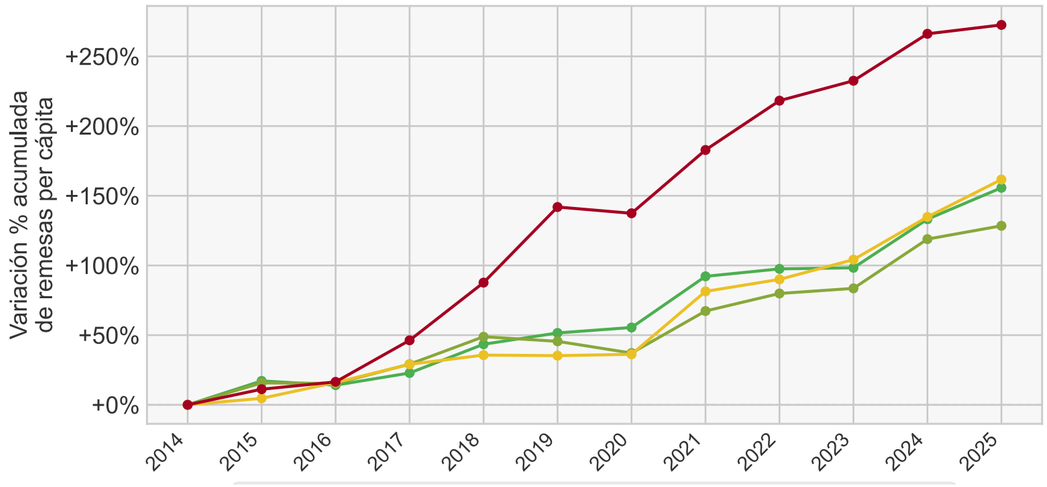
Las remesas de Santander son las más bajas del grupo, reflejo de su baja integración exterior, **aunque con el mayor crecimiento en la última década**

Gráfica 32. Ingresos por remesas (2014-2025)

Dólares (USD) por habitante



Variación acumulada





Las remesas son las transferencias que los colombianos en el exterior envían a sus familias.

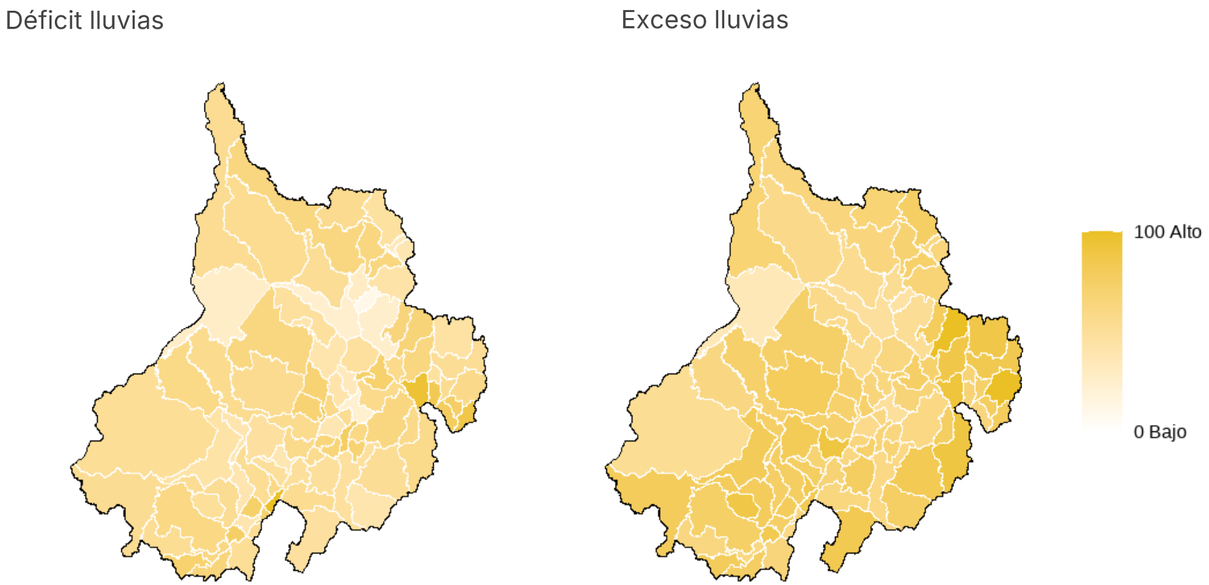
Antioquia, Cundinamarca y Valle del Cauca lideran en montos, con crecimientos acumulados desde 2014 de 156%, 128% y 162%.

Santander tiene los niveles más bajos del grupo pero el mayor crecimiento acumulado desde 2014 con un 273%.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Banco de la República

Santander enfrenta riesgos por sequía y exceso de lluvia, **con mayor exposición en los municipios que tienen menor capacidad**

Gráfica 33. Índice Municipal de Riesgo de Desastres (2023)
Ajustado por Capacidades

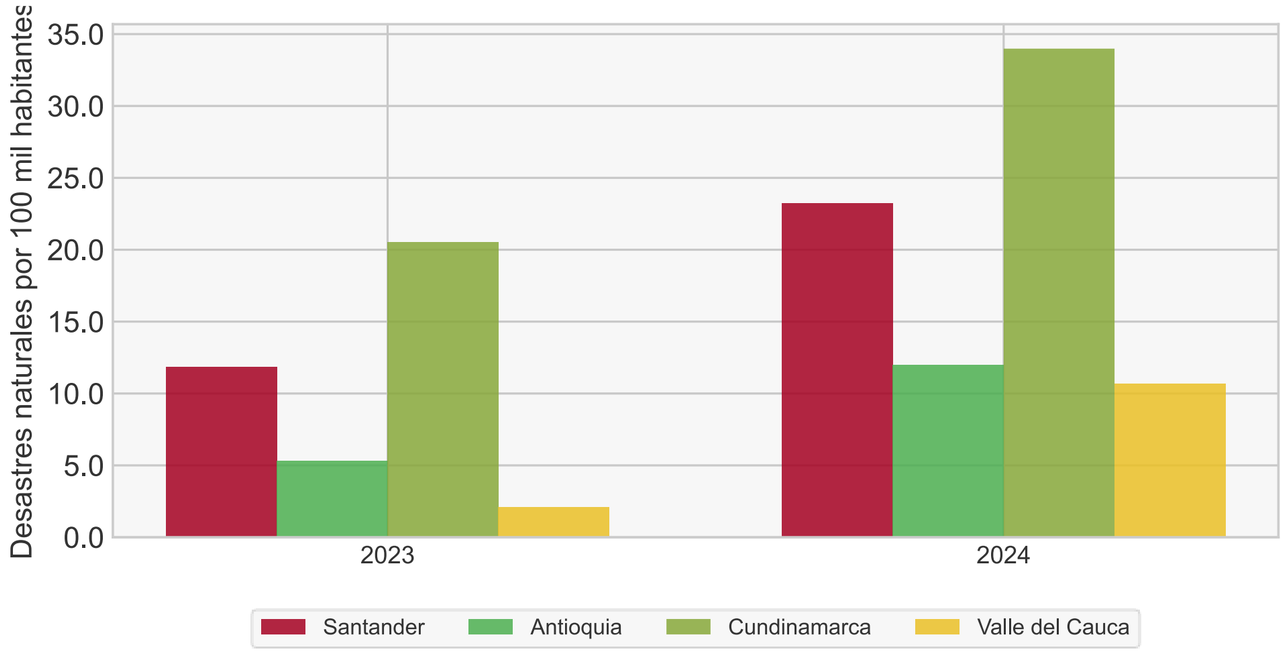


- El índice combina la exposición física a eventos climáticos con la capacidad institucional de cada municipio para prevenirlos.
- El riego por déficit de lluvias se focaliza hacia la zona del Magdalena Medio y algunos puntos en el centro, mientras que el riesgo por exceso de lluvia es crítico en la totalidad del departamento.
- Los municipios más expuestos coinciden con los de menor capacidad fiscal, lo que amplifica el impacto potencial de los eventos sobre la población.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos de DNP

Los eventos de desastres naturales **se duplican entre 2023 y 2024, exponiendo al territorio**

Gráfica 34. Desastres naturales 2023 vs 2024
Eventos reportados por mil habitantes

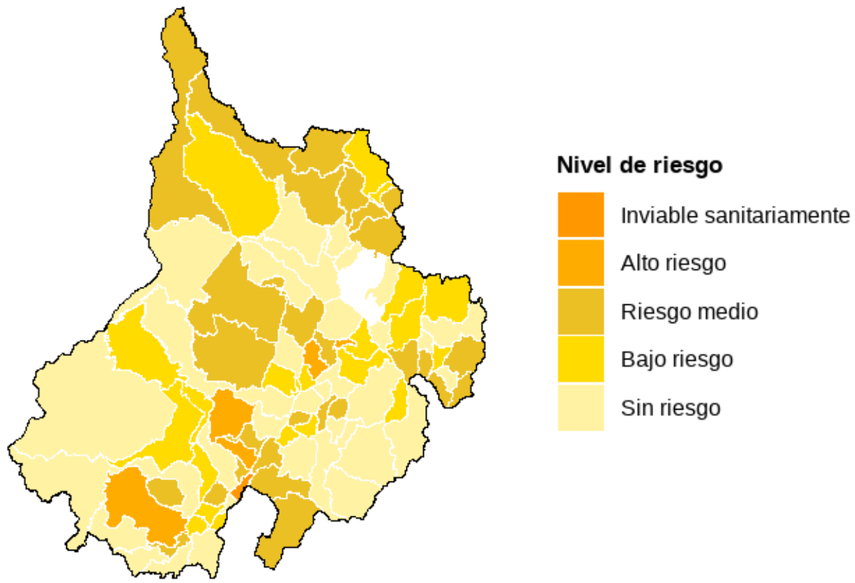


- Los eventos reportados incluyen inundaciones, deslizamientos, vendavales, incendios, entre otros.
- El aumento en todos los departamentos sugiere una mayor de los fenómenos climáticos, consistente con las tendencias del cambio climático.
- Santander entre 2023 y 2024 casi duplicó sus eventos de desastres naturales.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos de UNGD

El agua de Santander no es segura en todos sus municipios, un riesgo para la salud…

Gráfica 35. Índice de Riesgo de la Calidad de Agua para Consumo Humano (IRCA) Municipal (2024)
Nivel de riesgo municipal

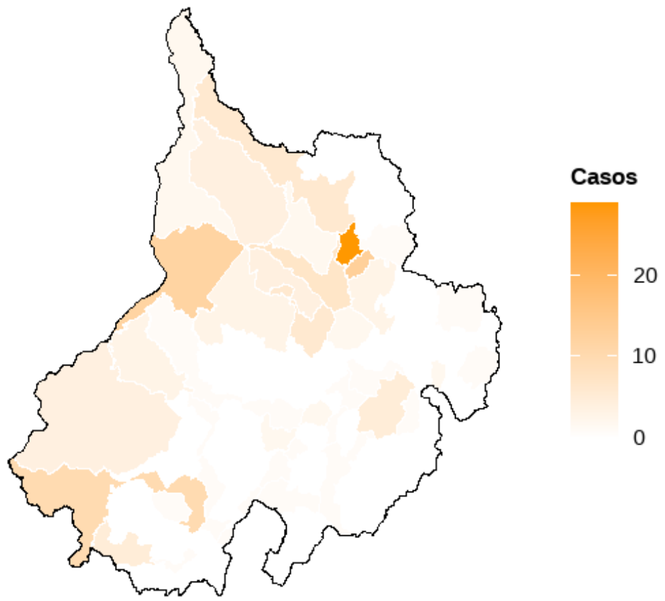


- El Índice de Riesgo de la Calidad de Agua para Consumo Humano (IRCA) mide el nivel de riesgo de enfermedades por el incumplimiento de características físicas, químicas y microbiológicas en el agua potable.
- Utiliza cinco categorías: Sin riesgo (apta para el consumo), bajo, medio, alto y riesgo inviable sanitariamente.
- Los municipios del sur de la provincia de Vélez y algunos de Comunera presentan los niveles más críticos.
- El agua no segura es un vector de enfermedad con impacto sobre la salud y la productividad.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del SIVICAP

Como la desnutrición infantil, que aún está presente en varios municipios del departamento

Gráfica 36. Desnutrición en menores de 5 años (2017)
Casos por municipio

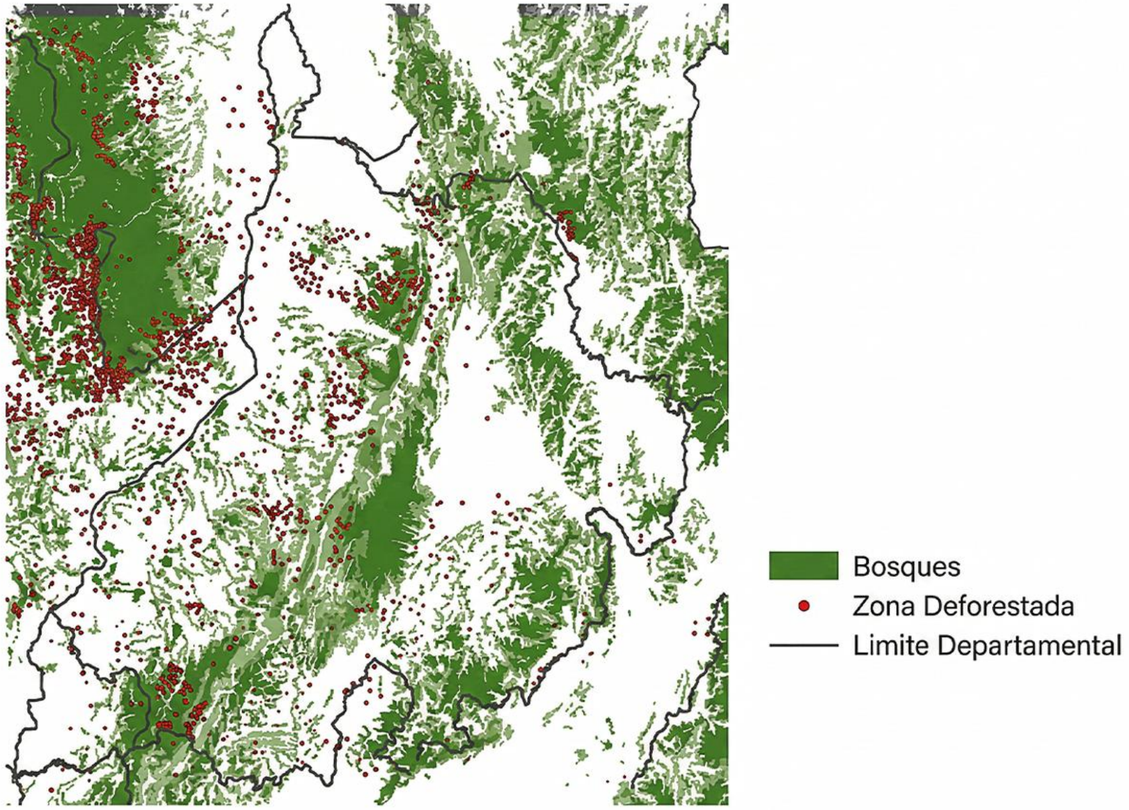


- La desnutrición infantil afecta el desarrollo físico y cognitivo en la etapa más crítica de la vida.
- A pesar de que la mayoría registra uno o ningún caso, aún existen casos distribuidos en la parte noroccidental del departamento.
- Esta distribución señala que los sistemas de salud, alimentación y protección social no han llegado con igual efectividad a todos los territorios.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del ONS

En el 2023 Santander deforestó 2.364 hectáreas, **en comparación con el 2022 hubo aumento en 191 hectáreas**

Gráfica 37. Comportamiento de la Deforestación (2023-2024)



- De las más de 3 millones de hectáreas, el 2,7% (84mil) corresponden a áreas forestales y no agropecuarias (UPRA).
- Pese a la desaceleración en el 2024, Santander continúa presentando zonas deforestadas a lo largo de la cordillera.
- Las principales causas de la deforestación son la praderización para acaparamiento de tierras, la ganadería extensiva y el desarrollo de infraestructura de transporte; seguidas por cultivos ilícitos, tala ilegal, minería ilegal, expansión agrícola y factores naturales.

Fuente: Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales - Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [Ideam - MADS]. (2025)

Santander 2050

Santander 2025+:
los fundamentos están listos, pero el salto requiere acción deliberada

El departamento ha mostrado señales de recuperación tras el choque petrolero, pero el modelo actual no genera el crecimiento ni la resiliencia que Santander necesita para los próximos 25 años.

Santander 2050

03

Cinco transiciones y un factor transversal para la Visión

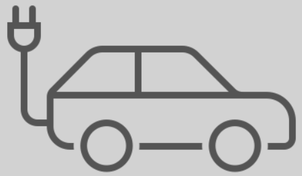
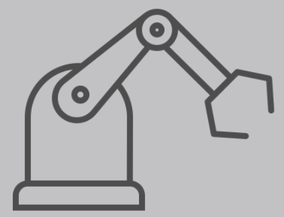
Megatendencias globales que transformarán el panorama productivo, social y ambiental al 2050 y retos para Santander derivados de las mismas

Santander 2050

Las transiciones son cambios estructurales a nivel global que afectarán la organización económica, social y Ambiental del planeta.

Por tanto, hechos que el departamento de Santander no puede ignorar. De hecho, necesita considerarlos y apalancarlos en su proceso de transformación hacia 2050.

Hemos identificado **cinco transiciones** y **un factor transversal** a las que son de relevancia para el departamento **(I/II)**

Energética	Tecnológica	Demográfica y Social
		
Productiva	**Climática y Ecológica**	**Gobernanza e Institucionalidad**
		

Hemos identificado cinco transiciones y un factor transversal que son de relevancia para el departamento (II/II)

Energética

Transición global hacia sistemas energéticos sostenibles, descentralizados y bajos en carbono, que abre para Santander la posibilidad de redefinir su modelo energético y conectar sus recursos con el desarrollo productivo.

Tecnológica

Transformación estructural impulsada por la aceleración tecnológica, especialmente la IA, que redefine la producción, el empleo y la toma de decisiones, situando a Santander ante la decisión de adoptar la tecnología como habilitador estratégico.

Demográfica y Social

Reconfiguración global de las dinámicas poblacionales, laborales y sociales, que sitúa a Santander ante la oportunidad, y necesidad, de fortalecer su capital humano y cerrar brechas de cohesión e inclusión.

Productiva

La economía global se enfrenta a un reto de fragmentación de adopción tecnológica masiva, así como la necesidad de volver los modelos productivos mas sostenibles. Esto plantea a Santander el reto de ampliar y sofisticar su base productiva para competir en sectores de mayor valor.

Climática y Ecológica

Cambio global en la relación entre economía y naturaleza, marcado por la crisis climática y la pérdida de biodiversidad, que presenta a Santander la oportunidad de convertir su capital natural en una ventaja competitiva sostenible.

Gobernanza e Institucionalidad

En el mundo se ha dado un cambio estructural en la forma en que se gobiernan y coordinan los territorios, que plantea a Santander el reto de fortalecer sus capacidades institucionales para articular y ejecutar transformaciones de largo plazo.

3.1

Transición energética y sus retos para Santander

Santander 2050

Recordemos la definición de transición energética

Energética

Transición global hacia sistemas energéticos sostenibles, descentralizados y bajos en carbono, que abre para Santander la posibilidad de redefinir su modelo energético y conectar sus recursos con el desarrollo productivo.

Tecnológica

Transformación estructural impulsada por la aceleración tecnológica, especialmente la inteligencia artificial, que redefine la producción, el empleo y la toma de decisiones, situando a Santander ante la decisión de adoptar la tecnología como habilitador estratégico.

Demográfica y Social

Reconfiguración global de las dinámicas poblacionales, laborales y sociales, que sitúa a Santander ante la oportunidad, y necesidad, de fortalecer su capital humano y cerrar brechas de cohesión e inclusión.

Productiva

La economía global se enfrenta a un reto de fragmentación de adopción tecnológica masiva, así como la necesidad de volver los modelos productivos mas sostenibles. Esto plantea a Santander el reto de ampliar y sofisticar su base productiva para competir en sectores de mayor valor.

Climática y Ecológica

Cambio global en la relación entre economía y naturaleza, marcado por la crisis climática y la pérdida de biodiversidad, que presenta a Santander la oportunidad de convertir su capital natural en una ventaja competitiva sostenible.

Gobernanza e Institucionalidad

En el mundo se ha dado un cambio estructural en la forma en que se gobiernan y coordinan los territorios, que plantea a Santander el reto de fortalecer sus capacidades institucionales para articular y ejecutar transformaciones de largo plazo.

En la transición energética, Santander se enfrenta **tres mega tendencias que afectarán al mundo en 2050**

Crecimiento acelerado de la demanda energética

- Características: Aumento rápido del consumo energético global (≈4,3 % en 2024) y expansión de nuevas fuentes de consumo como como vehículos eléctricos, centros de datos e inteligencia artificial.
- Motivo: Transición hacia energías más limpias, electrificación de sectores económicos y crecimiento de la digitalización y uso de datos en la economía global.
- Implicaciones para Santander: Necesidad de ampliar la infraestructura energética en generación, transmisión y distribución, así como de fortalecer las redes eléctricas en los puntos más críticos del sistema. También se requiere acelerar la inversión en energías renovables para garantizar energía suficiente, confiable y competitiva ante el crecimiento económico y la futura electrificación.

Reconfiguración geopolítica y regulatoria de la transición energética

- Características: Aumento de la demanda y competencia por minerales críticos (litio +1.500%; 6x más insumos como cobre y tierras raras al 2040 (Principalmente para construcción de nuevas tecnologías), mayores exigencias regulatorias ambientales y volatilidad en los precios de combustibles.
- Motivo: aceleración de la transición energética global, políticas climáticas más estrictas y tensiones geopolíticas en cadenas de suministro de energía y minerales.
- Implicaciones para Santander: necesidad de adaptarse a nuevas regulaciones, ajustar su actividad minera a mayores exigencias ambientales y de mercado, diversificar su matriz energética y fortalecer su competitividad energética para atraer inversión y reducir su vulnerabilidad frente a choques externos.

Riesgos operativos, tecnológicos y socioambientales del sistema energético

- Características: Mayor incidencia de conflictos socioambientales por proyectos energéticos y aumento de ciberataques y fallas en redes energéticas interconectadas.
- Motivo: expansión acelerada de infraestructura energética, digitalización de redes eléctricas y mayor sensibilidad social y ambiental frente a proyectos.
- Implicaciones para Santander: necesidad de fortalecer gobernanza territorial, seguridad energética y gestión social de proyectos , así como de robustecer las capacidades institucionales y técnicas para anticipar riesgos, responder a contingencias y coordinar mejor la expansión energética en el territorio.

Fuentes: Defensoría del Pueblo de Colombia. (2024). Conflictos sociales en el sector minero-energético aumentaron un 46% durante el 2023 en Colombia. Agencia Internacional de Energía [AIE] & Foro Económico Mundial [WEF]. (2023). Securing minerals for the energy transition. World Economic Forum. Agencia Internacional de Energía [AIE]. (2025). Electricity 2025: Analysis and forecast to 2027. IEA.

Megatendencia 1: Crecimiento acelerado de la demanda energética y electrificación

¿Qué está ocurriendo?

La demanda global de electricidad está creciendo rápidamente impulsada, entre otras, por la digitalización y la IA, y la electrificación del transporte. En particular, los centros de datos y los vehículos eléctricos están transformando la demanda energética a nivel mundial. En este contexto, Para 2050, Colombia y Santander enfrentarán un aumento sostenido del consumo de energía y necesitarán expandir significativamente su infraestructura en las próximas décadas.

2-5x

más capacidad de transmisión necesaria en Colombia al 2052

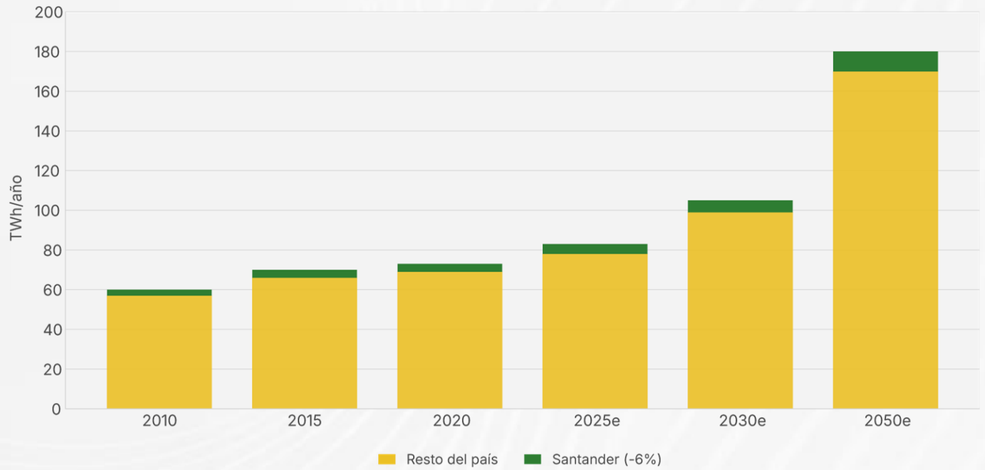
IEA WEO 2025

10 años

tiempo promedio para desarrollar proyectos de transmisión en el mundo

IEA WEO 2025

Gráfica 38. Proyección demanda eléctrica Colombia (Twh/año)



Fuentes: AIE Electricity 2025 - AT Global Energy Review 2025 - UPME Proyección de demanda dic. 2024 - Minergía Escenarios T&D Colombia 2050.

Implicaciones

El aumento de la demanda energética plantea tanto riesgos como oportunidades para Santander. Sin una expansión planificada del suministro y la red, el departamento podría enfrentar cuellos de botella que frenen la industrialización, la llegada de inversión y el aprovechamiento de su base laboral existente. Al mismo tiempo, su principal oportunidad en renovables está en fortalecer la energía solar —y, de forma más localizada, otras fuentes no convencionales, para complementar su base hídrica, reducir su vulnerabilidad climática, atraer industrias intensivas en energía, como los centros de datos, y generar empleos de calidad con un suministro más confiable y limpio.

Megatendencia 2: Reconfiguración geopolítica y regulatoria de la transición energética

5x
más demanda de litio y cobre proyectada al 2040 .
AIE

194
países con compromisos bajo el Acuerdo de París.
UNFCCC 2026

±40%
variación en precios de combustibles 2020–2024 en Colombia.
DANE 2024

¿Qué está ocurriendo?

La transición energética está reconfigurando la economía global. Los minerales críticos como litio, cobre y tierras raras se han vuelto estratégicos para la producción de tecnologías limpias, mientras que nuevas regulaciones internacionales de descarbonización están cambiando las reglas del comercio y la industria (IEA, 2021; IRENA, 2021; UNCTAD, 2024; UNCTAD, 2026).

Al mismo tiempo, la transición genera volatilidad en los precios de la energía y en las cadenas de suministro. Lo anterior producto de desbalances entre una demanda creciente de energías limpias y minerales críticos y una oferta que tarda en ajustarse, así como de la reducción de inversión en energías tradicionales que aún son necesarias. Esto presiona a los países y regiones a diversificar sus matrices energéticas y fortalecer su competitividad productiva, mientras la producción energética tradicional enfrenta mayores costos, más exigencias regulatorias y una reducción gradual de su protagonismo (IEA, 2023; Balza et al., 2024; Feás & Tapia, 2025).

Implicaciones

La nueva geopolítica energética impactará directamente la competitividad de Santander. El departamento necesita considerar cómo:

- Alinear su sector productivo con estándares internacionales de descarbonización.
- Diversificar su matriz hacia energías renovables para reducir la dependencia de combustibles fósiles
- Ajustar su actividad minera a nuevas exigencias ambientales y de mercado.
- Avanzar en estrategias de descarbonización para la explotación de hidrocarburos.

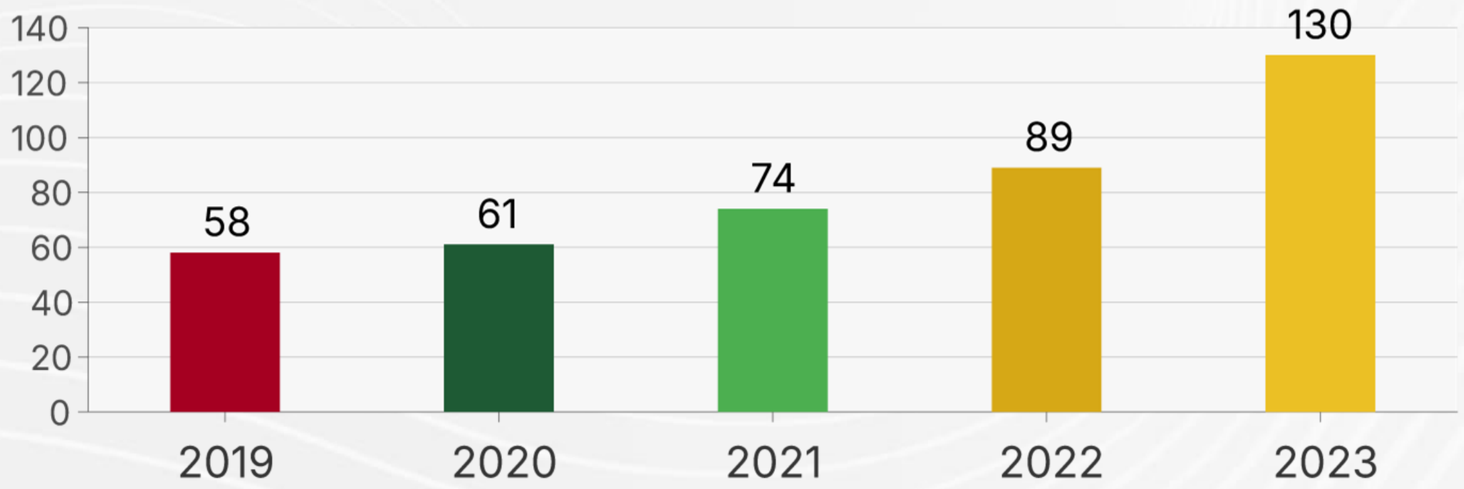
Todo esto con el fin de aprovechar las oportunidades de la transición energética.

Megatendencia 3: Riesgos operativos, tecnológicos y socioambientales del sistema energético

¿Qué está ocurriendo?

La transición energética también está generando nuevos riesgos de seguridad. Los ciberataques a infraestructura crítica, especialmente en el sector energético, están entre las principales amenazas globales. En particular, la digitalización de las redes eléctricas amplía las vulnerabilidades del sistema, haciendo que fallas o ataques puedan afectar el suministro energético a gran escala. Por otro lado, los conflictos sociales alrededor de proyectos minero-energéticos han aumentado en Colombia. Según el Observatorio de Conflictividad Ambiental de la Universidad de Los Andes (2023), estos conflictos aumentaron 67% entre 2018 y 2022, principalmente debido a la creciente preocupación por la contaminación hídrica, la deforestación y el desplazamiento de comunidades indígenas y campesinas, combinado con una mayor movilización social y acceso a información sobre impactos ambientales de estos proyectos.

Gráfica 39. Conflictos sociales alrededor de proyectos minero-energético en Colombia (eventos/año)



Fuentes: Elaboración propia con datos de la Defensoría del Pueblo Colombia (2024).

Megatendencia 3: Riesgos operativos, tecnológicos y socioambientales del sistema energético

Implicaciones

La expansión energética en Santander enfrenta riesgos sociales, territoriales y de ciberseguridad que pueden frenar proyectos e inversión. Fortalecer la gobernanza, la gestión social y comunitaria, y la seguridad digital será clave para viabilizar la transición energética en el departamento.

Conflictividad socioambiental en Santander

- Santander presenta tensiones y controversias en torno a algunos proyectos minero-energéticos, especialmente en el Magdalena Medio (ANLA, 2022).
- Procesos de diálogo y participación insuficientes pueden traducirse en demoras, mayores costos y riesgos para la viabilidad de los proyectos (IEA, 2025).

Ciberseguridad en redes energéticas

- La digitalización del sistema eléctrico, clave para integrar renovables, aumenta la vulnerabilidad a ciberataques y posibles apagones masivos (IEA, 2025).
- Aunque Colombia cuenta con marcos regulatorios de ciberseguridad para el sector eléctrico, aún existen brechas importantes en su implementación, particularmente entre operadores regionales con menor capacidad institucional (CNO,2021)

Gobernanza territorial energética

- La expansión de proyectos solares, eólicos y petroleros requiere ordenamiento territorial claro para evitar conflictos con zonas agrícolas, ecosistemas protegidos y comunidades. (MinEnergías, 2024).
- Fortalecer la gobernanza energética territorial es clave para atraer inversión renovable sin replicar conflictos del sector de hidrocarburos.

¿Cómo se observan estas **mega tendencias de la Transición Energética en Santander?**

Colombia enfrenta una transformación energética acelerada hacia 2050

Hoy Santander no produce toda la energía que consume y, si todo sigue igual, el crecimiento proyectado hará que el déficit energético sea cada vez mayor hacia 2050.

2025 – Hoy

COLOMBIA

Demanda: 82.085 GWh/año
Capacidad de producción: 110.000 GWh/año a 184.000 GWh/año (Dependiendo de condiciones climáticas)
Excedente: +28.000 a +102.000 GWh/año

SANTANDER

Consumo: 6.800 GWh/año
Capacidad de producción: ~5.056 GWh/año
Déficit: -1.744 GWh/año

Nota: Cálculos realizados a partir de escenarios futuros del UPME usando como base el escenario de consumo alto y el rango superior de demanda tanto para Santander como para Colombia.

2050 – Proyección

COLOMBIA

Demanda (escenario de alto consumo): 180.000 GWh/año
Crecimiento: +119% vs 2025
Energía adicional necesaria: Entre 0 – 70.000 GWh/año

SANTANDER

Consumo: 14.892 GWh/año
Crecimiento: +119% vs 2025 (Asumiendo mismo crecimiento que Colombia)
Capacidad de producción: ~5.056 GWh/año
Energía adicional necesaria: ~9.836 GWh/año

Fuente de datos de contexto: Unidad de Planeación Minero Energética - UPME. 2024. Plan Energético Nacional 2024-2054 y XM S.A. E.S.P, 2025. Demanda de energía en Colombia - Informes mensuales 2024-2025.

Si bien se está construyendo capacidad energética, el ritmo actual es insuficiente para asumir las demandas energéticas futuras

Crecimiento necesario

2.800

GWh/año adicionales cada año

Ritmo actual de crecimiento

1.880

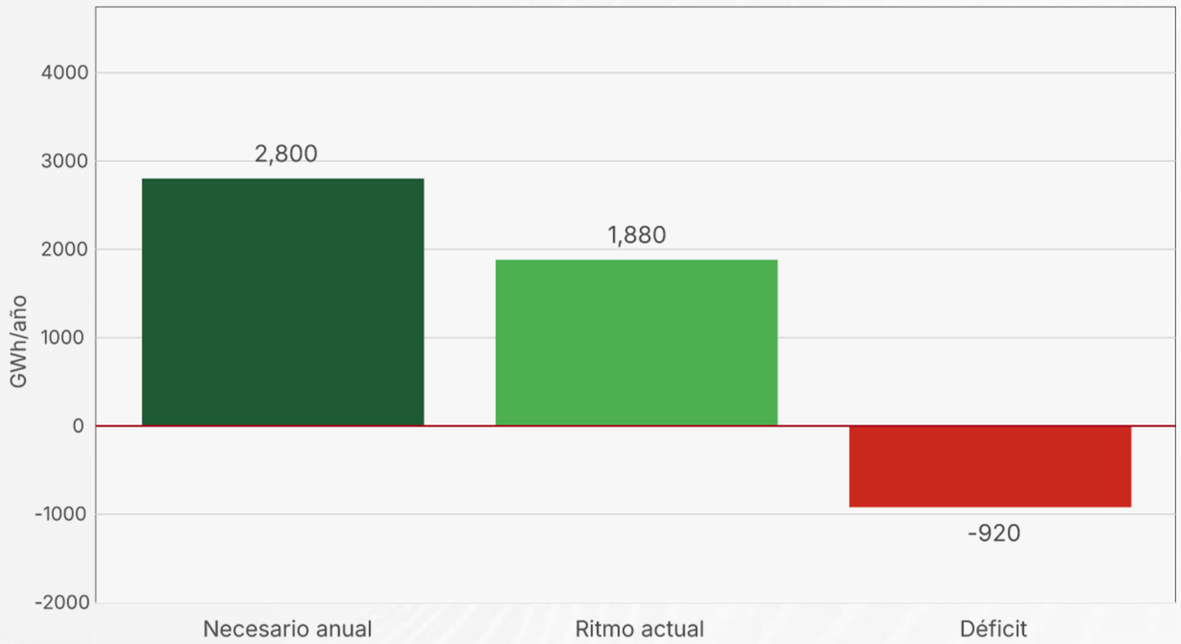
GWh/año agregados

Brecha

-920

GWh/año

Gráfica 40. Brecha anual entre la capacidad requerida y el ritmo actual de expansión energética en Colombia



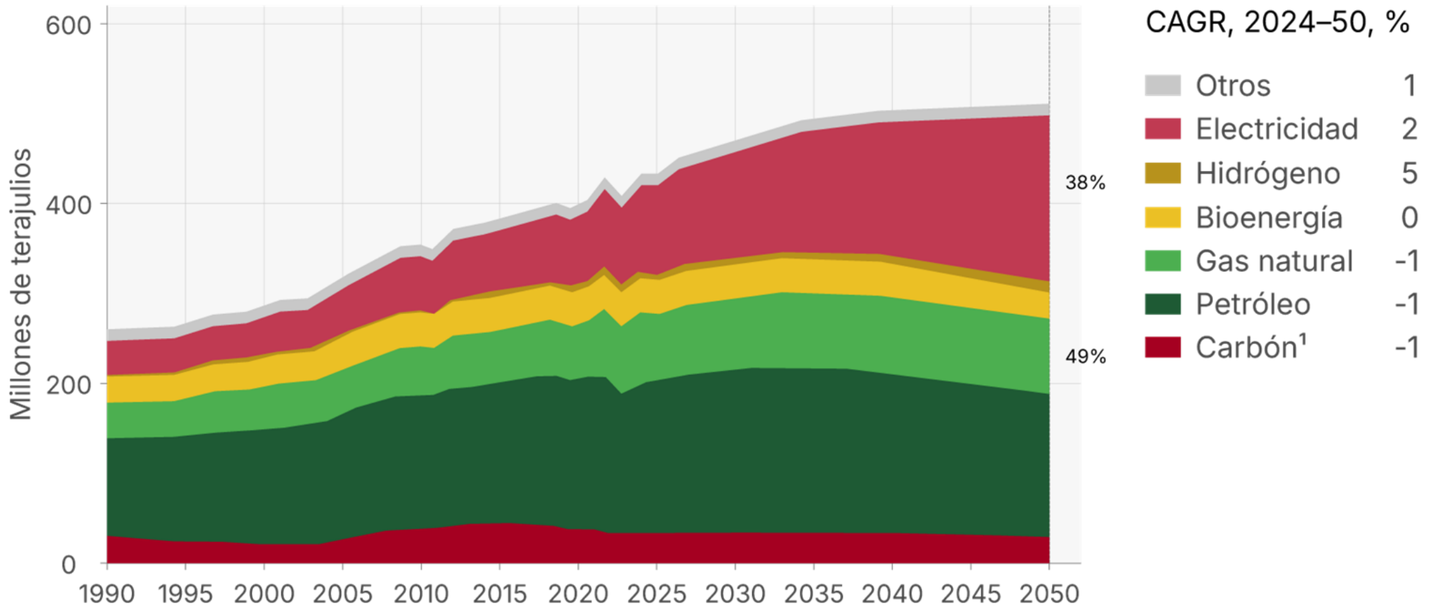
Implicaciones Críticas

- **Económicas:** Riesgo de racionamiento energético, aumento de costos de electricidad, dependencia de térmicas costosas
- **Sociales:** Interrupción de servicios, impacto en calidad de vida urbana, freno al desarrollo industrial regional
- **Competitividad:** Pérdida de inversión extranjera, migración de industrias a regiones con energía confiable

Fuentes: Elaboración propia con datos de Unidad de Planeación Minero Energética - UPME. (2024). Plan Energético Nacional 2024-2054 y XM S.A. E.S.P. (2025). Demanda de energía en Colombia - Informes mensuales 2024-2025.

Aunque la transición es irreversible, ha sido más lenta de lo previsto: los fósiles aún cubrirán **41–55% del consumo al 2050,** con el gas natural como pilar estructural de largo plazo

Gráfica 41. Consumo final global de energía – Escenario de Impulso Continuo, por combustible, millones de terajulios



[1] Incluye tanto carbón metalúrgico para la fabricación de acero como carbón térmico para generación de calor. Fuente: McKinsey (2025)

Santander se enfrenta a cambios frente a la dinámica petrolera con el auge de nuevas formas de generación de energía

Los hidrocarburos no desaparecen en 2050, pero su dinámica cambia radicalmente. El reto no es la desaparición del petróleo sino evitar la pérdida de relevancia económica territorial sin transformación.

Riesgos Estructurales

1. **Menor crecimiento del negocio petrolero.**
   Mercado global pasa de ~100–104 millones de barriles/día (Hoy) a ~113 millones de barriles/día (2050). Sigue creciendo pero mucho más lento de ~0,6 – 0,7 mb/d/año (Hoy) a ~0 – 0,2 mb/d/año (2050) (IEA, 2025).

2. **Competencia global intensificada.**
   Medio Oriente y EE. UU. dominan con costos más bajos. (US$27/barril en onshore Middle East vs US$45/barril en shale de Norteamérica y US$47/barril en proyectos no OPEP (IEA, 2025)), lo que presiona la competitividad relativa de Santander.

3. **Refinería de Barrancabermeja vulnerable.**
   Menores regalías y menor actividad petrolera podrían debilitar la economía de Barrancabermeja dada su alta dependencia del empleo y la actividad ligados a la refinación.

4. **Riesgo fiscal y económico territorial.**
   Menos regalías petroleras y Menor dinamismo económico regional.

5. **Activos varados potenciales.**
   Infraestructura petrolera puede perder valor y desinversión anticipada en el sector.

Oportunidades

1. **Mercado global persistente hasta 2050**
   - ~113 millones de barriles/día (2050) seguirán demandándose.
   - Santander puede capturar nichos rentables.
   - Mercado interno colombiano garantizado.

2. **Transformación en hub energético diversificado**
   - Infraestructura existente (refinería, ductos).
   - Talento técnico especializado.
   - Ubicación estratégica nacional.

3. **Transición inteligente a nuevas energías**
   - Gas natural como combustible transición.
   - Hidrógeno verde y azul (Barrancabermeja).
   - Posicionamiento destacado en autogeneración solar de pequeña escala (11,1% nacional en 2022).

4. **Reconversión industrial proactiva**
   - Biocombustibles avanzados.
   - Petroquímica de alto valor.
   - Captura y almacenamiento de carbono (CCS).

3.2

Transición tecnológica y sus retos para Santander

Santander 2050

Recordemos la definición de transición tecnológica

Energética

Transición global hacia sistemas energéticos sostenibles, descentralizados y bajos en carbono, que abre para Santander la posibilidad de redefinir su modelo energético y conectar sus recursos con el desarrollo productivo.

Tecnológica

Transformación estructural impulsada por la aceleración tecnológica, especialmente la inteligencia artificial, que redefine la producción, el empleo y la toma de decisiones, situando a Santander ante la decisión de adoptar la tecnología como habilitador estratégico.

Demográfica y Social

Reconfiguración global de las dinámicas poblacionales, laborales y sociales, que sitúa a Santander ante la oportunidad, y necesidad, de fortalecer su capital humano y cerrar brechas de cohesión e inclusión.

Productiva

La economía global se enfrenta a un reto de fragmentación de adopción tecnológica masiva, así como la necesidad de volver los modelos productivos mas sostenibles. Esto plantea a Santander el reto de ampliar y sofisticar su base productiva para competir en sectores de mayor valor.

Climática y Ecológica

Cambio global en la relación entre economía y naturaleza, marcado por la crisis climática y la pérdida de biodiversidad, que presenta a Santander la oportunidad de convertir su capital natural en una ventaja competitiva sostenible.

Gobernanza e Institucionalidad

En el mundo se ha dado un cambio estructural en la forma en que se gobiernan y coordinan los territorios, que plantea a Santander el reto de fortalecer sus capacidades institucionales para articular y ejecutar transformaciones de largo plazo.

En cuanto a la transición tecnológica, Santander se enfrenta **tres mega tendencias que afectarán al mundo en 2050**

Aceleración de la adopción y el avance de tecnologías digitales avanzadas

- **Características:** acelerada adopción de la IA en procesos productivos, automatización y plataformas basadas en datos, con impacto en múltiples sectores productivos y servicios.
- **Motivo:** avances tecnológicos, crecimiento de la economía digital y aumento del uso de datos y tecnologías basadas en IA. Estas tecnologías podrían aportar hasta US$15,7 billones al PIB mundial para 2030. (UNCTAD, 2023)
- **Implicaciones para Santander:** necesidad de fortalecer talento digital, infraestructura tecnológica (conectividad, datos, capacidad de cómputo, interoperabilidad y ciberseguridad) y adopción empresarial de tecnologías, para evitar rezagos frente a territorios más avanzados. Además, cerca de 40 % de los empleos globales podrían verse transformados por la IA, lo que exige adaptación del mercado laboral. Potencial de efecto aún mayor a 2050.(World Bank, 2021

Dependencia tecnológica y concentración global de capacidades digitales

- Creciente dependencia tecnológica por la alta concentración global de datos, infraestructura digital y capacidades tecnológicas especializadas.
- **Características:** dominio de grandes empresas tecnológicas y pocos países en IA, plataformas digitales, nube y control de datos. (UNCTAD, 2023)
- **Motivo:** economías de escala en el desarrollo tecnológico, concentración de inversión en I+D y control de infraestructura digital estratégica.
- **Implicaciones para Santander:** necesidad de fortalecer talento, innovación, infraestructura y adopción tecnológica para cerrar brechas frente a los territorios que concentran capacidades digitales avanzadas. Aprovechamiento de activos estratégicos del territorio, como la biodiversidad, para desarrollar ventajas en innovación y nuevos sectores de valor.

Riesgos y vacíos de gobernanza en el ecosistema digital

- Aumento de riesgos y vacíos de gobernanza en el ecosistema digital ante la rápida expansión de tecnologías digitales.
- **Características:** mayor exposición a ciberataques, fallas en sistemas interconectados y uso creciente de inteligencia artificial y plataformas digitales.
- **Motivo:** digitalización acelerada, creciente interconexión de infraestructuras críticas y marcos regulatorios y éticos aún en desarrollo para la IA. (WEF, 2023; OECD, 2024)
- **Implicaciones para Santander:** necesidad de fortalecer ciberseguridad, regulación y estándares, y capacidades institucionales para gestionar riesgos tecnológicos y proteger infraestructura crítica y datos. Así mismo, necesidad de desarrollar capacidades para ofrecer nuevos servicios digitales y tecnológicos.

Fuentes: Karger, E., Kuusela, O., Abaluck, J., et al. (2026). Forecasting the economic effects of AI (NBER Working Paper 35046). National Bureau of Economic Research.United Nations Conference on Trade and Development. (2023). Digital economy report 2023: Value creation and capture in the digital economy. World Economic Forum. (2023). Global risks report 2023 (18th ed.). World Bank. (2021). World development report 2021: Data for better lives. World Bank. International Telecommunication Union. (2022). Measuring digital development: Facts and figures 2022. ITU. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021: Times of crisis and opportunity.

Megatendencia 1: Aceleración de la adopción de tecnologías digitales avanzadas (IA, automatización y datos)

¿Qué está ocurriendo?

La revolución digital está transformando la economía global. La IA y las tecnologías convergentes (Realidad Aumentada (RA) y Realidad Virtual (RV), Blockchain, Fabricación Aditiva (Impresión 3D), Tecnologías de alta precisión, Robótica) están redefiniendo la productividad y el trabajo. De hecho, una parte importante de los empleos podrán ser reconfigurados automatizando tareas rutinarias, cambiando las habilidades requeridas y creando nuevas funciones en las próximas décadas. Al mismo tiempo, la economía digital crece mucho más rápido que la tradicional, mientras que América Latina enfrenta una brecha significativa en adopción tecnológica frente a economías más avanzadas. (IMF, 2024; ILO & World Bank, 2024).

~$15T

PWC

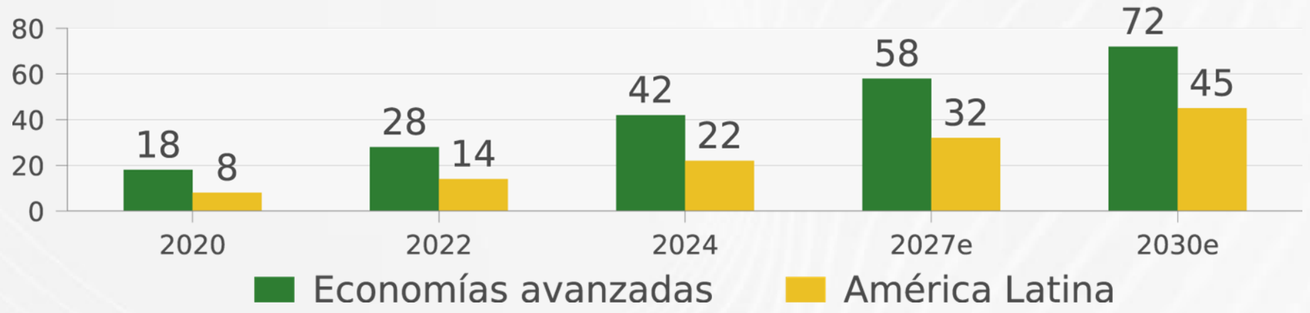
aporte proyectado de la IA al PIB mundial al 2030.

40%

FMI 2024

de empleos globales transformados por IA en los próximos años (corto plazo).

Gráfica 42. Adopción de IA en empresas: Economías avanzadas vs AL (%)
(Qué usan al menos una aplicación de Inteligencia Artificial en sus procesos)



Fuentes: Elaboración Propia con datos PwC Global AI Report 2023 · FMI World Economic Outlook 2024 · UNCTAD Digital Economy Report 2023 · CEPAL 2022.

Implicaciones

La revolución digital plantea desafíos y oportunidades para Santander. Si el tejido empresarial no acelera la adopción de tecnologías como IA, analítica de datos y automatización, el departamento puede perder competitividad, mientras que la automatización transformará empleos en sectores clave como industria, comercio y servicios. Al mismo tiempo, el AMB tiene el potencial de atraer inversión tecnológica apoyándose en su infraestructura universitaria y de salud, lo que hace urgente fortalecer la formación en habilidades digitales, como programación, análisis de datos y uso de herramientas tecnológicas, para cerrar la brecha de talento, es decir, la falta de perfiles calificados frente a la demanda empresarial. (OECD, 2021; IMF, 2024).

Santander ocupa el quinto lugar nacional en Adopción de TIC, con indicadores favorables en ancho de banda y uso de internet, pero se ubica en el puesto 17 en conectividad. (IDC 2025, Santander Competitivo). También, se posiciona como la tercera región del país en startups de base científica, respaldado por el ICPET, con 99 patentes activas, y el Parque Tecnológico Guatiguará, el más extenso del país.(Sciencepreneurs DeepTech Colombia 2025).

Megatendencia 2: Dependencia tecnológica y concentración global de capacidades digitales

3

UNCTAD, 2025

Países/ Regiones (EE.UU., China, UE) controlan gran parte de la IA global (Capacidad de cómputo, datos, infraestructura digital (nube), etc).

66%

Synergy Research Group, 2024

del mercado cloud global en manos de 3 empresas.

~.27%

OCDE, 2023-2024

Invertido en I+D en Colombia vs. promedio OCDE (2.7%).

¿Qué está ocurriendo?

La IA está cada vez más concentrada; su desarrollo, y la infraestructura en la nube están, dominados por un pequeño grupo de grandes empresas tecnológicas. Regiones como América Latina dependen de infraestructura y tecnología externas, lo que pone en juego su soberanía tecnológica.

Al mismo tiempo, la baja inversión en investigación y desarrollo limita la capacidad de territorios como Santander para desarrollar soluciones tecnológicas propias y competir en la nueva economía digital. Esto a pesar de tener ventajas estratégicas en ciertos tipos de datos o capital humano de alta calidad.

Implicaciones

La baja inversión en investigación y desarrollo limita la capacidad de Santander para innovar y desarrollar soluciones tecnológicas propias. Sin fortalecer la inversión en I+D, sectores estratégicos como petróleo, salud y agroindustria dependerán de tecnologías externas, reduciendo la competitividad y el valor agregado regional.

Sin embargo, esta dependencia también abre la oportunidad de aprovechar tecnologías globales para acelerar la adopción digital, desarrollar capacidades locales y generar nuevos servicios y modelos de negocio si se articulan mejor el sector productivo, la academia y el talento.

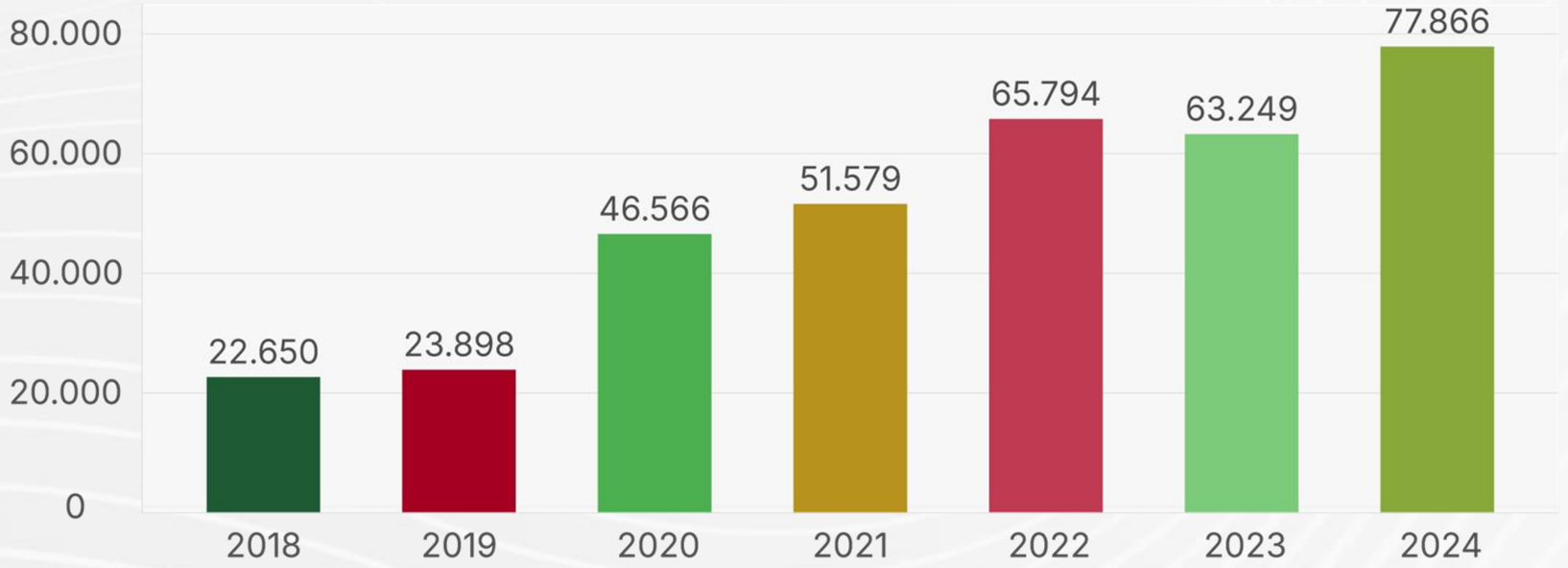
Fuente: UNCTAD, 2025; Synergy Resarch Group, 2024; OCDE, 2023-2024.

Megatendencia 3: Riesgos y vacíos de gobernanza en el ecosistema digital

¿Qué está ocurriendo?

El cibercrimen ya se estimaba en USD 10,5 billones anuales para 2025, mientras que en América Latina y el Caribe persisten brechas de gobernanza digital: 24 de 33 países cuentan con ley de protección de datos y solo siete habían desarrollado o estaban desarrollando una estrategia nacional de IA, reflejando marcos aún limitados para gestionar estos riesgos. Al mismo tiempo, los modelos de frontera ya están elevando el riesgo cibernético: Anthropic afirmó en abril de 2026 que su modelo Claude Mythos Preview encontró miles de vulnerabilidades severas, incluidas fallas en todos los principales sistemas operativos y navegadores, y que puede reducir drásticamente el tiempo, costo y experticia necesarios para encontrar y explotar fallas. En paralelo, el WEF advierte un aumento de ataques contra infraestructuras críticas de comunicaciones y energía, y actores del sector ya ubican la preparación para criptografía post-cuántica dentro de esta nueva agenda de defensa digital, lo que incrementa la vulnerabilidad global, especialmente en países en desarrollo.

Gráfica 43. Delitos informáticos en Colombia(denuncias anuales)



Fuentes: Elaboración propia con datos de la Defensoría del Pueblo Colombia 2024.

Megatendencia 3: Riesgos y vacíos de gobernanza en el ecosistema digital

Implicaciones

La digitalización y el uso creciente de IA en servicios críticos aumentan los riesgos de ciberseguridad y de decisiones automatizadas sin supervisión adecuada, en un contexto donde persisten brechas en regulación, gobernanza y gestión de riesgos (OECD, 2024; UNCTAD, 2025) Sin marcos de protección, supervisión e inversión en seguridad digital, estos riesgos podrían afectar servicios esenciales y profundizar desigualdades.

Ciberseguridad institucional y empresarial

- El AMB concentra infraestructura crítica (salud, servicios públicos, sistema financiero) en un contexto donde Colombia aún enfrenta brechas en ciberseguridad y protección digital (CONPES 3995, MinTIC; OEA, 2023).
- La evidencia internacional muestra que ataques exitosos pueden interrumpir servicios esenciales, lo que resalta la necesidad de mayor inversión en ciberseguridad (WEF, 2024; ENISA, 2023).

Regulación y ética de la IA en el territorio

- La adopción de IA en empresas, hospitales y entidades públicas avanza en un contexto donde persisten brechas en auditoría, supervisión y responsabilidad en su uso (OECD, 2024; OECD, 2025).
- Sin regulación y supervisión, los sistemas de IA pueden amplificar sesgos en decisiones de crédito, empleo y servicios públicos, profundizando desigualdades en poblaciones vulnerables (OECD, 2024; OECD, 2025).

Protección de datos y soberanía digital

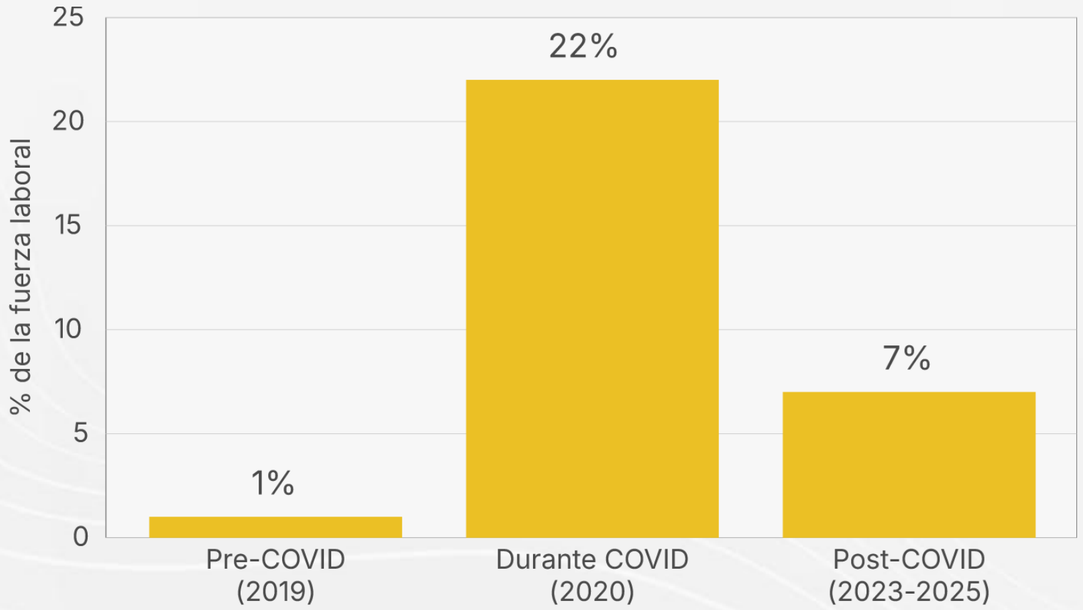
- Los datos de ciudadanos y empresas se almacenan y procesan crecientemente en infraestructuras externas, incluyendo nubes globales, lo que plantea retos de control, gobernanza y soberanía digital (UNCTAD, 2023; OECD, 2024).
- Aunque Colombia cuenta con la Ley 1581 de protección de datos, persisten desafíos para su implementación efectiva frente a los nuevos usos y volúmenes de datos, lo que exige fortalecer capacidades institucionales de supervisión (WEF, 2023; UNCTAD, 2023).

Santander 2050

¿Cómo se observan estas **mega tendencias de la Transición Tecnológica en Santander?**

La transición tecnológica **ya está sucediendo en Santander, Colombia y el mundo.**

Gráfica 44. Trabajo Remoto – Indicador de Digitalización (Santander)



Hallazgos clave

El trabajo remoto se ha consolidado como un proxy de la transición tecnológica en curso, ya que su adopción depende directamente de la digitalización de tareas, el uso de datos y la incorporación de tecnologías digitales en los procesos productivos.

Su expansión sostenida evidencia que la transformación digital ya está ocurriendo en la práctica, especialmente en ocupaciones intensivas en conocimiento y tecnología (OECD, 2023; OECD, 2025).

Sectores con mayor adopción remota en Santander

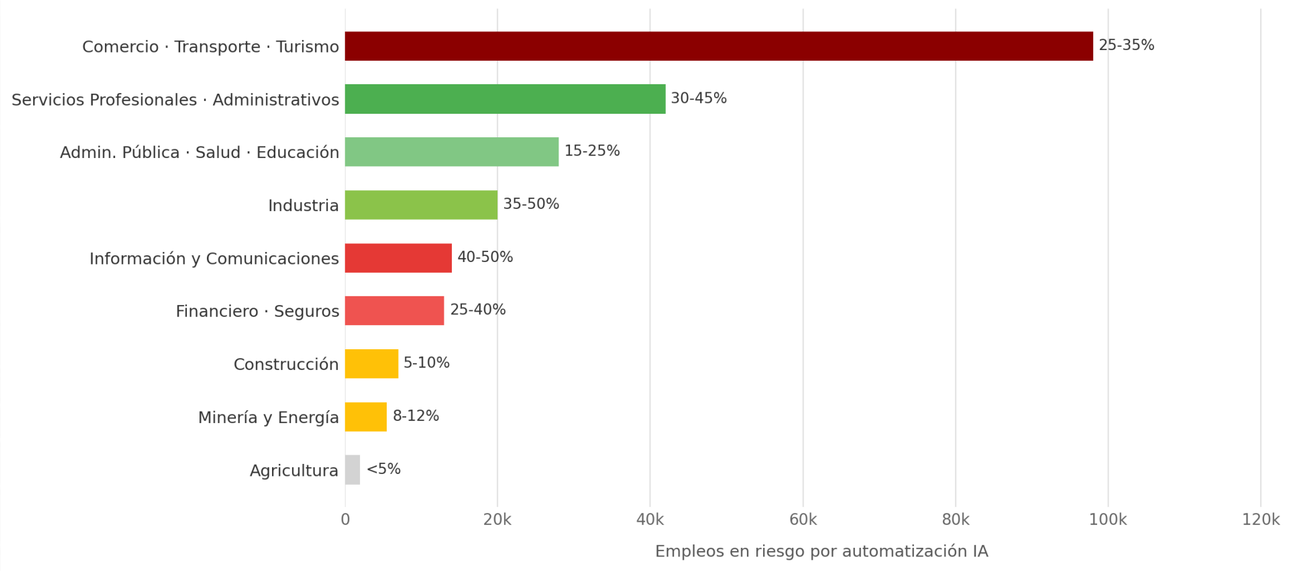
- Educación digital / enseñanza online (profesores virtuales, tutorías, formación remota).
- BPO / call centers / ventas digitales (asesores comerciales, televentas, atención al cliente).
- Servicios profesionales y administrativos (contadores, asistentes virtuales, consultores).
- Tecnología y datos (incipiente) (analistas de datos, community managers, roles digitales).

Fuente: Elaboración propia con base en MinTIC 2018, 2020 y DANE 2023. Nota: valores corresponden a estimaciones proxy ante ausencia de series regionales consolidadas.

La transición tecnológica no es una proyección futura, es un proceso activo que está transformando los modelos de trabajo y abriendo nuevas oportunidades económicas, como el trabajo remoto, la atracción de talento global y el crecimiento de los nómadas digitales.

Algunos trabajos en Santander estarían en riesgo de ser **reemplazados por IA y automatización**

Gráfica 45. Porcentaje de empleos en riesgo de automatización por sector económico (Santander)



El riesgo está en ciudades, oficinas y servicios — no en el campo.
Los sectores más grandes generan el mayor impacto por volumen, no solo por % de riesgo.

Clasificación por Nivel de Riesgo

Riesgo muy alto

1. **Comercio + Transporte + Turismo**
   25-35% del sector en riesgo de automatización de IA.
   Cajeros, atención cliente, inventarios.

1. **Servicios Profesionales + Administrativos** 30-45% del sector del sector en riesgo de automatización de IA.
   Contabilidad, asistentes, analistas junior.

Riesgo alto

1. **Admin. Pública + Salud + Educación**
   15-25% del sector del sector en riesgo de automatización de IA.

1. **Financiero + Seguros**
   25-40% del sector del sector en riesgo de automatización de IA.

1. **Información y Comunicaciones**
   40-50% del sector en riesgo de automatización de IA.

Riesgo bajo

1. **Construcción**
   5-10% del sector en riesgo de automatización de IA.

1. **Agricultura**
   <5% - del sector en riesgo de automatización de IA.

1. **Minería y Energía: bajo volumen**
   8-12% del sector en riesgo de automatización de IA..

Fuente: Elaboración propia con base en McKinsey Global Institute, World Economic Forum, OECD y DANE.
Nota: Estimación basada en:
- *Total ocupados Santander (2024): ~1,100,000 personas*
- *Distribución sectorial según DANE-GEIH*
- *Porcentajes de riesgo por IA según estudios McKinsey Global Institute, WEF y OCDE.*

Riesgo: Sectores con mayor potencial de automatización por nivel (Muy Alto, Alto, Bajo), según McKinsey Global Institute

Consecuencias y oportunidades de la transición tecnológica para Santander

Riesgos

1. Impacto en empleo y mercado laboral
- Hasta 58–60% de los empleos en Colombia están en riesgo de automatización (Fedesarrollo, 2024).
- Mayor exposición en sectores como servicios, comercio y tareas administrativas (Fedesarrollo, 2024).
- AMB tiene parte de su empleo formal amenazado.

2. Aumento de desigualdad y presión social
- La automatización puede aumentar la desigualdad socioeconómica al desplazar trabajadores (CEPAL, 2020).
- Brecha creciente entre trabajadores adaptados a tecnología y aquellos rezagados (OECD, 2021).
- Altos niveles de informalidad en el departamento hacen aún mas retadora la situación.

3. Rezago económico y pérdida de competitividad
- La automatización impulsa sectores digitales, desplazando modelos tradicionales (World Economic Forum, 2020).
- Empresas legado del departamento necesitan acelerar su ritmo de adopción tecnológica.

4. Fuga de talento y brecha estructural
- La transición tecnológica genera desfase entre habilidades actuales y demanda laboral (OECD, 2019).
- Regiones sin capacidades digitales quedan rezagadas frente a economías más avanzadas (OECD, 2023).
- AMB es exportadora de talento calificado, necesita retener y aprovechar su diáspora.

Oportunidades

1. Atracción de talento global
- Crecimiento global de trabajadores remotos y nómadas digitales que pueden residir en nuevos territorios (World Economic Forum, 2023).
- Las ciudades intermedias, como AMB, pueden posicionarse como hubs de talento global distribuido (OECD, 2021).

2 . Nuevos modelos de negocio
- Expansión de exportación de servicios digitales (BPO, software, consultoría) en economías emergentes (World Bank, 2023).
- Crecimiento de la economía de plataformas y *freelancing* global impulsada por digitalización (ILO, 2021).
- AMB, y otros municipios de Santander, ya están vinculados a estos modelos. Necesitan mejor infraestructura digital.

3. Aumento de productividad empresarial
- La adopción de IA puede incrementar significativamente la productividad empresarial (OECD, 2023).
- Empresas digitalizadas acceden a mercados globales sin presencia física (World Bank, 2020).
- Empresas en Santander pueden mejorar su productividad y aumentar su escala con estas herramientas.

4. Desarrollo de capital humano
- La transición tecnológica impulsa la demanda de reskilling y habilidades digitales (World Eeconomic Forum, 2023).
- Crecimiento de empleos en sectores de alto valor agregado y tecnología (OECD, 2021).
- AMB puede aprovechar su fortaleza en el sector educación.

3.3

Transición demográfica y social y sus retos para Santander

Recordemos la definición de la Transición Demográfica y Social

Energética

Transición global hacia sistemas energéticos sostenibles, descentralizados y bajos en carbono, que abre para Santander la posibilidad de redefinir su modelo energético y conectar sus recursos con el desarrollo productivo.

Tecnológica

Transformación estructural impulsada por la aceleración tecnológica, especialmente la inteligencia artificial, que redefine la producción, el empleo y la toma de decisiones, situando a Santander ante la decisión de adoptar la tecnología como habilitador estratégico.

Demográfica y Social

Reconfiguración global de las dinámicas poblacionales, laborales y sociales, que sitúa a Santander ante la oportunidad, y necesidad, de fortalecer su capital humano y cerrar brechas de cohesión e inclusión.

Productiva

La economía global se enfrenta a un reto de fragmentación de adopción tecnológica masiva, así como la necesidad de volver los modelos productivos mas sostenibles. Esto plantea a Santander el reto de ampliar y sofisticar su base productiva para competir en sectores de mayor valor.

Climática y Ecológica

Cambio global en la relación entre economía y naturaleza, marcado por la crisis climática y la pérdida de biodiversidad, que presenta a Santander la oportunidad de convertir su capital natural en una ventaja competitiva sostenible.

Gobernanza e Institucionalidad

En el mundo se ha dado un cambio estructural en la forma en que se gobiernan y coordinan los territorios, que plantea a Santander el reto de fortalecer sus capacidades institucionales para articular y ejecutar transformaciones de largo plazo.

En cuanto a la transición demográfica y social, Santander se enfrenta **tres mega tendencias que afectarán al mundo en 2050**

Desaceleración del crecimiento poblacional

- Desaceleración del crecimiento poblacional en Santander, en línea con las tendencias demográficas de las regiones más desarrolladas de Colombia.
- **Características:** reducción sostenida de la fecundidad y cambios en la estructura demográfica, con una desaceleración más marcada en áreas urbanas que en rurales.
- **Motivos:** mayor acceso a planificación familiar, incremento en los niveles educativos, especialmente de las mujeres, y cambios socioeconómicos asociados al desarrollo.
- **Implicación para Santander:** menor crecimiento poblacional que plantea retos para la disponibilidad futura de capital humano y refuerza la necesidad de aumentar productividad y atraer talento. Y Mayor demanda de servicios de bienestar, y disminuye la demanda de otros bienes y servicios cómo la infraestructura educativa.

Migración y concentración urbana

- **La urbanización ya ocurrió; ahora se redistribuye:** menor crecimiento en grandes ciudades y expansión sostenida, pero desacelerada, en ciudades intermedias.
- **Características:** migración selectiva; jóvenes, especialmente hombres, salen primero de zonas rurales, acelerando el envejecimiento rural.
- **Motivo:** migración rural-urbana por oportunidades económicas, desplazamiento forzado por el conflicto y migración internacional (especialmente desde Venezuela). Orientación puede cambiar por migración hacia Venezuela dados cambios recientes
- **Implicaciones para Santander:** mayor presión sobre servicios urbanos y empleo, y pérdida de población joven en zonas rurales. Flujo migratorio puede revertirse, especialmente para capital humano de industria petrolera

Cambios en la estructura de los hogares

- **Características:** Disminuyen los hogares nucleares (padres e hijos) y compuestos (incluyen otros familiares o no familiares), mientras aumentan los hogares con jefatura femenina, monoparentales y parejas sin hijos; el apoyo de la familia extendida sigue siendo clave.
- **Motivos:** caída de la fecundidad, mayores costos de vida y desplazamiento forzado, con efectos más fuertes en hogares de menores ingresos.
- **Implicaciones para Santander:** mayor demanda de redes de cuidado, apoyo social y bienes y servicios de bienestar (niñez, adultos mayores y mascotas), especialmente en hogares vulnerables y en el área metropolitana de Bucaramanga. Además, se observa una mayor productividad por inserción laboral femenina.

Fuentes: Flórez, C. E., & Soto, V. E. (2021). La transición demográfica en Colombia: determinantes y consecuencias. Desarrollo y Sociedad, (88), 11-54.
Banguero, H. (s.f.). El proceso migratorio en Colombia: Determinantes y consecuencias. FAO.
Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025). Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) 2024.

Megatendencia 1: Desaceleración del Crecimiento Poblacional

¿Qué está ocurriendo?

La dinámica demográfica global está entrando en una fase de menor crecimiento poblacional. La tasa de fecundidad cayó de 5.0 hijos por mujer en 1960 a 2.3 en 2023 (ONU), y para 2050 más de 60 países estarán por debajo del nivel de reemplazo (2.1). Como resultado, la población mundial alcanzará su pico cercano a 10.4 mil millones hacia 2080 y luego comenzará a disminuir. Colombia ya refleja esta tendencia: su tasa de fecundidad pasó de 6.8 en 1960 a 1.2 en 2023 (DANE).

2.2

ONU

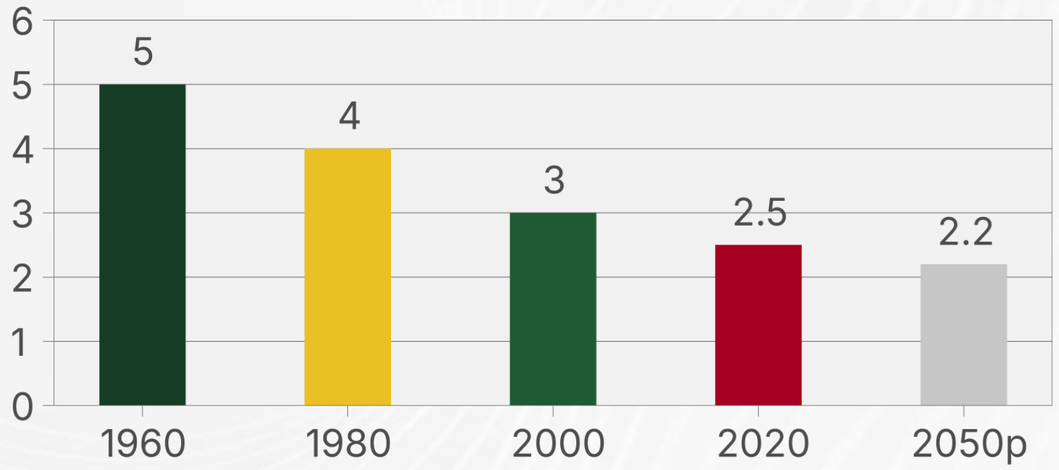
hijos/mujer proyectado en el mundo ~2050.

-18%

Universidad Externado

reducción en PEA en Colombia (población 15-64) al 2050.

Gráfica 46. Tasa global de fecundidad (hijos/mujer)



Fuentes: Elaboración propia con datos de ONU World Population Prospects 2024

Implicaciones

La reducción de la población joven generará escasez de capital humano para sostener el crecimiento, mientras el aumento de adultos mayores presionará el gasto en pensiones y salud. En este contexto, resulta clave aumentar la productividad y acelerar la adopción tecnológica en sectores estratégicos. Además de ofrecer alternativas para vejez saludable para habilitar productividad en etapa Silver. ((World Bank, 2016; OECD, 2020).

Megatendencia 2: Choques migratorios y Concentración Urbana

52% de municipios de Santander pierden población hoy.

Censo Nacional, DANE.

+116K Venezolanos en Santander.

Migración Colombia, 2023.

9.400 personas desplazadas hacía Santander (Departamento que acoge).

Registro único de victimas..

¿Qué está ocurriendo?

Las migraciones seguirán reconfigurando la estructura demográfica de Santander hacia 2050: continuará la salida de jóvenes rurales hacia ciudades, aunque a menor ritmo, acelerando el envejecimiento del campo y la concentración en centros urbanos e intermedios. (DANE, 2018–2050; CEPAL, 2022; Banco Mundial, 2023).

Por otro lado, la migración venezolana seguirá incidiendo: por ahora, no se espera un retorno masivo, sino su permanencia e integración, con redistribución hacia Bucaramanga y su área metropolitana desde Norte de Santander. (ACNUR, 2024).

Como resultado, cerca del 85% de la población viviría en áreas urbanas hacia 2050 (vs. ~77% en 2025).

Implicaciones

Este proceso migratorio aumenta la presión sobre vivienda y servicios básicos, pero también rejuvenece la base laboral urbana (Banco Mundial, 2023; DANE, 2022). La concentración en el AMB abre oportunidades de productividad y competitividad (CEPAL, 2022), siempre que se avance en infraestructura, integración laboral de migrantes (ACNUR, 2024) y revitalización del campo para evitar su envejecimiento (DANE, 2025; FAO, 2021).

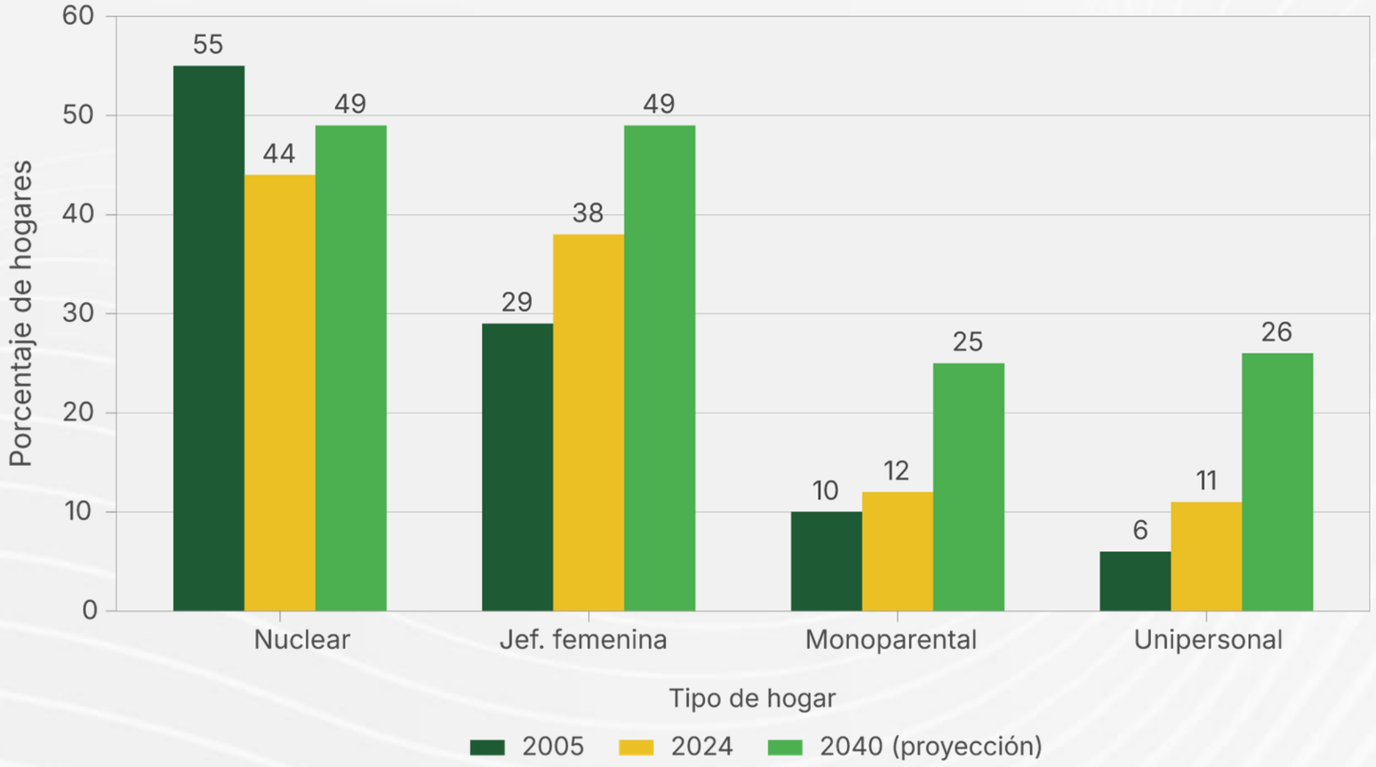
Esto debe revisarse con nueva información disponible en virtud de la situación en Venezuela que puede causar un efecto en la dirección contraria por migración hacia ese país.

Megatendencia 3: Transformación en la Estructura de los Hogares

¿Qué está ocurriendo?

Los hogares están cambiando hacia estructuras más pequeñas y diversas. En países OCDE los hogares unipersonales ya superan el 30% y América Latina sigue la misma tendencia. En Colombia crecen con rapidez los hogares con jefatura femenina, mientras la caída de la fecundidad y el aumento de divorcios reducen el tamaño promedio del hogar. Se proyecta que para 2040 el hogar promedio tendrá 2.4 personas (vs. 3.1 en 2023), lo que incrementará significativamente la demanda de vivienda incluso sin un crecimiento equivalente de la población. (OECD, 2021; CEPAL, 2022; Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2024).

Gráfica 47. Cambio en tipos de hogar en Colombia (%)



Fuente: Elaboración propia con datos DANE.

Megatendencia 3: Transformación en la Estructura de los Hogares

Implicaciones

La transformación de los hogares aumentará la presión sobre servicios de cuidado y bienestar, pero también redefinirá la demanda de equipamientos urbanos: mientras crecen los servicios asociados al cuidado y la participación laboral femenina, la reducción de población joven obligará a reconvertir infraestructura existente (como colegios) hacia usos comunitarios, productivos o de atención social, y a adaptar las ciudades a nuevas dinámicas demográficas y de consumo. (WEF, 2024; Banco Mundial; DANE).

Demanda de cuidado

- Más hogares monoparentales y envejecimiento poblacional aumentan la presión sobre servicios de cuidado y bienestar (niñez y adultos mayores), hoy insuficientes frente a la demanda futura. (DANE, 2024; CEPAL, 2022).
- Los cambios demográficos obligan a reconvertir equipamientos urbanos (ej. colegios subutilizados) hacia usos de cuidado y servicios comunitarios, como estrategia para sostener bienestar y actividad económica. (WEF, 2024).

Reconfiguración mercado de vivienda

- La reducción del tamaño del hogar impulsa la demanda de vivienda incluso sin crecimiento poblacional, aumentando la formación de hogares y la presión sobre el stock habitacional. (DANE, 2025).
- El crecimiento proyectado de hogares exige expandir y densificar el stock de vivienda, con implicaciones en sostenibilidad urbana (uso de suelo, servicios y costos de infraestructura). (DANE, 2025; Banco Mundial, 2023).

Otras Oportunidades

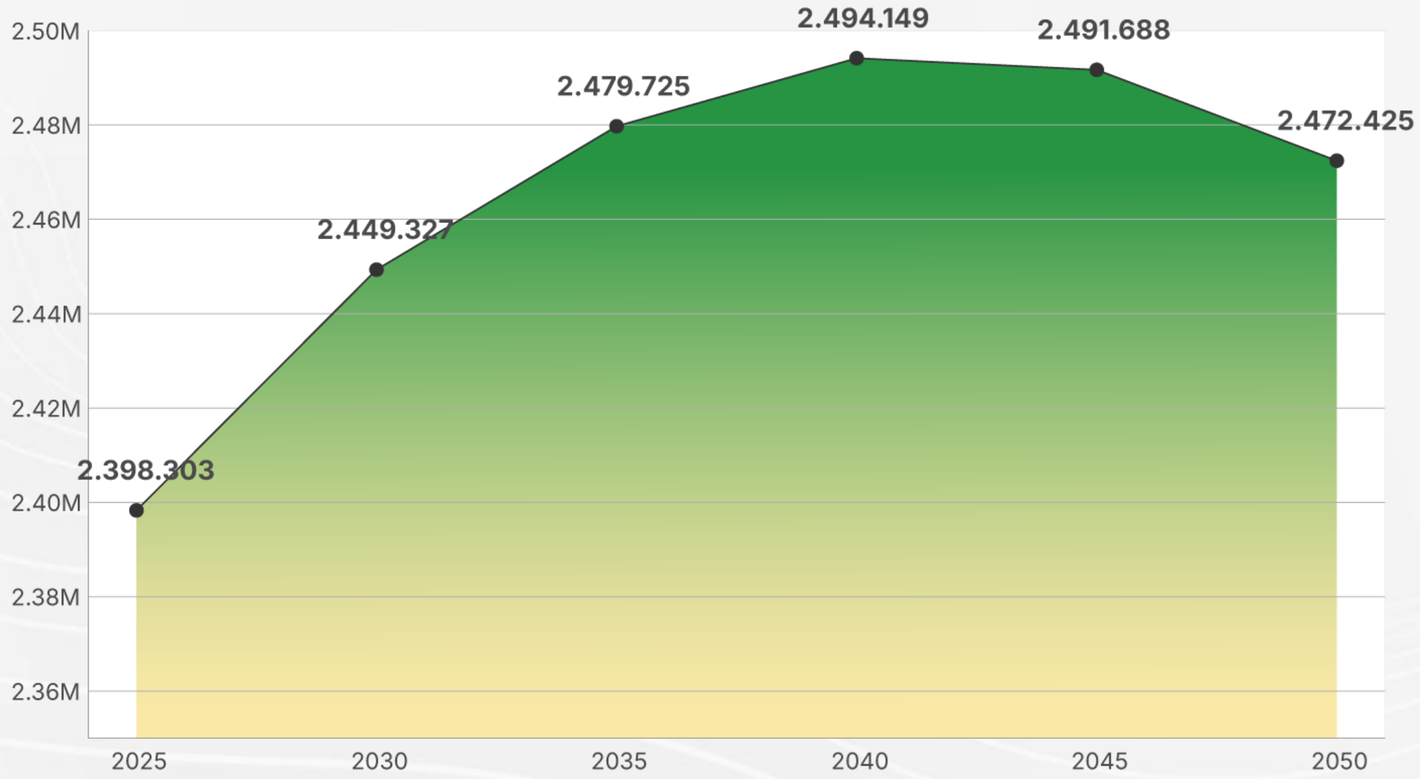
- El aumento de la participación laboral femenina y la reducción de brechas de género pueden compensar la caída de la población activa y sostener el crecimiento económico. (IMF, 2025).
- El envejecimiento poblacional abre oportunidades de expansión del mercado laboral y productividad (“silver economy”), al extender la vida laboral y aprovechar mejor el talento disponible. (IMF, 2025).

Santander 2050

¿Cómo se observan estas mega tendencias de la **Transición Demográfica en Santander?**

La población de Santander seguirá creciendo, **pero a un ritmo cada vez más lento**

Gráfica 48. Proyección de población – Departamento de Santander



Fuente: Elaboración Propia con datos DANE - Proyecciones de población departamental (Santander).

Hallazgos clave

- **Desaceleración en el crecimiento**
  La curva mantiene pendiente positiva entre 2030-2040, pero cada período aporta menos población (Similar a otros departamentos en Colombia).
- **Pico proyectado ~2045**
  Después de alcanzar ~2,49 millones, la población se estabiliza y muestra leve retroceso al 2050.
- **Lectura estratégica**
  No habrá explosión demográfica sino estancamiento: más presión por productividad y retención de talento.

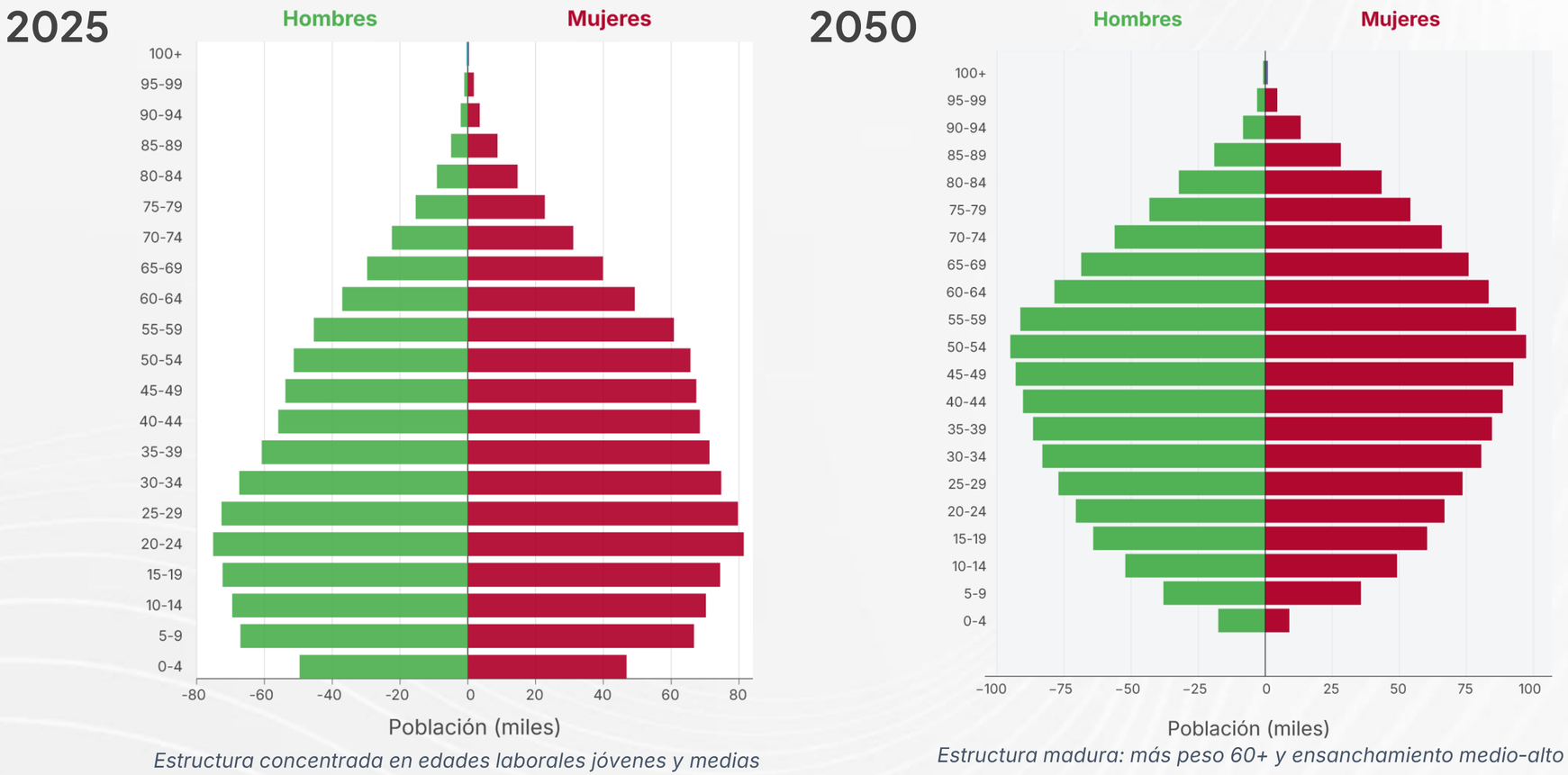
+69 mil
Población adicional 2030 → 2045

≈2,49M
Pico poblacional Proyectado en 2045

-9,8 mil
Caída proyectada 2045 → 2050

El desaceleramiento generará cambios importantes en la distribución poblacional por edad.

Gráfica 49. Pirámide poblacional de Santander (2025 vs 2050)



Estructura concentrada en edades laborales jóvenes y medias

Estructura madura: más peso 60+ y ensanchamiento medio-alto

Base más angosta
Grupos 0-14 años pierden peso relativo.

Pico etario más alto
Grupo dominante se desplaza: 25-34 → 50-59 años.

Más adultos mayores
Parte superior se ensancha, sobre todo mujeres.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del DANE-Proyecciones de población departamental.

Como consecuencia se espera una reconfiguración **en demanda de bienes y servicios.**

Dependencia

47 → 50

Dependientes por cada 100 personas.

Fuerte aumento en vejez

Nota: Dependientes = población fuera de edad laboral (0–14 y 65+), que depende de quienes están en edad de trabajar (15–64).

Salud

20% → 27%

Impulsada por adultos mayores.

Impulsada por adultos mayores

Nota: Población de alta demanda = Adultos mayores y niños entre 0 y 5 años quienes reportan mayor uso de servicios de salud.

Educación

60 → 46

Estudiantes por sede educativa

−23% hacia 2050.

Nota: Estudiantes (básica y media)- Calculo de población en edad escolar = población entre 5 y 16 años.

Fuente: Calculo propio a partir de los datos del DANE - Proyecciones de población departamental.

3.4

Transición productiva y sus retos para Santander

Recordemos la definición de Transición Productiva

Energética

Transición global hacia sistemas energéticos sostenibles, descentralizados y bajos en carbono, que abre para Santander la posibilidad de redefinir su modelo energético y conectar sus recursos con el desarrollo productivo.

Tecnológica

Transformación estructural impulsada por la aceleración tecnológica, especialmente la inteligencia artificial, que redefine la producción, el empleo y la toma de decisiones, situando a Santander ante la decisión de adoptar la tecnología como habilitador estratégico.

Demográfica y Social

Reconfiguración global de las dinámicas poblacionales, laborales y sociales, que sitúa a Santander ante la oportunidad, y necesidad, de fortalecer su capital humano y cerrar brechas de cohesión e inclusión.

Productiva

La economía global se enfrenta a un reto de fragmentación de adopción tecnológica masiva, así como la necesidad de volver los modelos productivos mas sostenibles. Esto plantea a Santander el reto de ampliar y sofisticar su base productiva para competir en sectores de mayor valor.

Climática y Ecológica

Cambio global en la relación entre economía y naturaleza, marcado por la crisis climática y la pérdida de biodiversidad, que presenta a Santander la oportunidad de convertir su capital natural en una ventaja competitiva sostenible.

Gobernanza e Institucionalidad

En el mundo se ha dado un cambio estructural en la forma en que se gobiernan y coordinan los territorios, que plantea a Santander el reto de fortalecer sus capacidades institucionales para articular y ejecutar transformaciones de largo plazo.

En cuanto a la transición productiva, **Santander se enfrenta tres mega tendencias que afectarán al mundo en 2050**

Reconfiguración de cadenas globales de valor

- Las cadenas globales de valor pasan del offshoring (traslado de operaciones al extranjero) a una regionalización más cercana y segura.
- **Estrategias clave:** Reshoring (regresar producción al país de origen), Nearshoring (trasladarla a países cercanos), Friendshoring (ubicarla en países aliados) y Onshoring (Produción en el país de origen)
- **Motivos:** Tensiones geopolíticas, disrupciones en cadenas de suministro, inflación y seguridad económica.
- **Implicación para Santander:** Oportunidad de impulsar exportaciones hacía mercados interiores y cercanos en agroindustriales y manufactura, pero con limitaciones en logística, conectividad y capacidad productiva.

Adopción de IA y automatización del trabajo

- Crecimiento acelerado de la economía digital y los servicios basados en conocimiento.
- **Características:** Mercado TI en fuerte expansión, rápido crecimiento del sector y alta demanda global de talento digital especializado.
- **Motivos:** Digitalización global, adopción de IA y nube, outsourcing de servicios y aumento del gasto mundial en TI.
- **Implicación para Santander:** Oportunidad de atraer empresas BPO/nearshore y consolidar un hub tecnológico aprovechando su capital humano y base universitaria, pero con retos en talento especializado, infraestructura digital (velocidad y estabilidad de internet) y competencia con ciudades mejor posicionadas como Bogotá y Medellín.

Crecimiento de las industrias verdes y la economía circular

- Expansión de las industrias verdes (ejemplo: biogas) y la economía circular, que reemplazan el modelo de producir-usar-desechar por reutilización, reciclaje y energías limpias.
- **Características:** Rápido crecimiento de energías renovables, reciclaje y empleos verdes, junto con nuevos modelos productivos circulares.
- **Motivos:** Regulaciones ambientales globales, presión climática, inversiones ESG y creciente demanda de mercados sostenibles, esfuerzos de descarbonización.
- **Implicación para Santander:** Oportunidades en agroindustria sostenible, turismo y reciclaje, pero con retos en financiamiento verde, tecnología, talento e infraestructura.

Fuentes: Ellen MacArthur Foundation. (2015). Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition. Ellen MacArthur Foundation.
OECD. (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024 (Vol. 1: Embracing the Technology Frontier). OECD Publishing.
OECD. (2024). Promoting resilience and preparedness in supply chains. OECD Trade Policy Papers, No. 286.

Megatendencia 1: Reconfiguración de cadenas globales de valor

Las cadenas globales de valor están pasando del offshoring puro a estrategias de regionalización más cercana y segura: reshoring, nearshoring, friendshoring y onshoring. Tensiones geopolíticas, disrupciones en cadenas de suministro y la búsqueda de seguridad económica impulsan esta transformación. Colombia, y en particular Santander, tienen una ventana de oportunidad para insertarse en estas nuevas cadenas.

Reshoring/ Onshoring

Regresar producción al país de origen. Las empresas de EE.UU. y Europa buscan reducir dependencia de Asia.

Nearshoring

Trasladar producción a países cercanos. Colombia es candidata natural por zona horaria, idioma y costos.

Friendshoring

Ubicar producción en países aliados. El marco de relaciones Colombia-EE.UU. y Colombia-UE facilita esta estrategia.

Implicación para Santander

Oportunidad de impulsar exportaciones agroindustriales y manufactura hacia EE. UU., Europa y mercados regionales como Venezuela, apalancando la base productiva existente. Sin embargo, las limitaciones en logística y escala requieren inversión en infraestructura multimodal: el río Magdalena para carga a bajo costo y aeropuertos para productos de alto valor. La conectividad regional, especialmente hacia Venezuela, representa una ventaja competitiva subutilizada.

Fuente: OECD, Promoting Resilience and Preparedness in Supply Chains, Trade Policy Papers No. 286, 2024.

Megatendencia 2: IA y automatización del trabajo

92M empleos desplazados globalmente al 2030.

WEF 2025.

170M nuevos empleos creados (neto: +78M).

WEF 2025.

39% de habilidades actuales serán obsoletas al 2030.

WEF 2025.

¿Qué está ocurriendo?

La IA generativa y los agentes autónomos están transformando industrias completas. El 86% de los empleadores espera que la IA transforme su negocio hacia 2030, y se proyecta que hasta el 50–60% de los empleos serán transformados por IA hacia 2040, con impactos aún mayores hacia 2050.

Los roles más afectados son los administrativos, de servicio al cliente y procesamiento de datos, mientras que las habilidades tecnológicas, el pensamiento creativo y la resiliencia serán cada vez más demandadas. (WEF, 2025; Forbes, 2025).

Implicaciones

La IA transformará profundamente el mercado laboral, pero su impacto será desigual: cerca del 40% de los empleos globales están expuestos a cambios por IA, con riesgos de desplazamiento en tareas administrativas y de baja cualificación.

En territorios como Santander, el riesgo es mayor: la baja adopción tecnológica en microempresas y la falta de talento digital pueden ampliar brechas frente a ciudades líderes, limitando la captura de valor de esta transformación. Sin embargo, la IA también abre oportunidades de productividad, nuevos empleos y crecimiento, hasta +0,8% anual global, para regiones que logren reconvertir su fuerza laboral y adoptar estas tecnologías a tiempo. (IMF, 2026; IMF, 2024).

Fuente: WEF, Future of Jobs Report 2025; WEF, Four Futures for Jobs in the New Economy, 2025.

Megatendencia 3: Crecimiento de las industrias verdes y la economía circular

50%

CIrcle Economy, 2023.

Materiales podrían ser circulares al 2050.

70%

Pwc, 2024.

De los consumidores están dispuestos a pagar más por productos verdes.

8,8M

BID, 2023.

Nuevos empleos en LATAM vinculados a economía circular.

¿Qué está ocurriendo?

La economía global está transitando hacia modelos más sostenibles y circulares. El crecimiento económico ya no depende únicamente del consumo de recursos, sino de su reutilización, reciclaje y eficiencia, desacoplando la actividad económica del uso de recursos finitos. Se estima que hasta el 45% de las emisiones globales están asociadas a la producción y uso de materiales, lo que está impulsando transformaciones en sectores como la construcción, la agroindustria y la manufactura (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

Las energías renovables, la bioeconomía y los modelos de producción circular están ganando protagonismo, mientras aumenta la presión regulatoria y del mercado por reducir residuos y emisiones. En este contexto, las industrias que logren eliminar residuos, circular materiales y regenerar recursos serán las que lideren el crecimiento hacia 2030 y más allá (UNEP, 2021; Ellen MacArthur Foundation, 2023).

¿Qué implica para Santander?

Riesgo estructural:
Alta dependencia de materiales vírgenes (En Santander solo ~7–8% es circular) expone a Santander a volatilidad de costos y menor competitividad (Circularity Gap Report, 2025). El aumento de residuos hacia 2050 incrementará presiones económicas y regulatorias sobre sectores productivos (UNEP, 2024).

Oportunidad:
La economía circular puede reducir costos y aumentar productividad al disminuir dependencia de insumos externos (PwC, 2024). Escenarios de alta circularidad muestran aumentos de PIB y nuevas oportunidades en innovación y servicios (MDPI, 2025).

¿Cómo se observan estas megatendencias de la **Transición Productiva en Santander?**

Con foco en la megatendencia 1 clasificamos productos para ver **el potencial exportador de Santander**



Oportunidades a profundizar

- Margen Intensivo -

- Productos que Santander que ha exportado en el 2025. Es la canasta exportadora santandereana.
- Para estos productos Colombia tiene capacidad probada en mercado global.
- El reto está en aumentar el monto exportado o profundizar las exportaciones.



Oportunidades a la vista

- Margen Extensivo Cercano -

- Productos que Santander no ha exportado en 2025 pero son cercanos en el Espacio Producto a otros que ya se exportaron.
- Para estos productos habría capacidades productivas parcialmente desarrolladas.
- El desafío consiste en cerrar las brecha de capacidades para desarrollar potencial exportador.



Oportunidades de largo alcance

- Margen Extensivo Lejano -

- Productos que Santander no ha exportado entre 2021 y 2023 y son lejanos en el EP a otros que ya se exportaron.
- Para estos productos hay pocas o ninguna capacidad actual.
- Son apuestas de mediano plazo en las que especialmente se debe atraer inversión para desarrollar las capacidades.

Los resultados indican una serie de productos con **potencial para profundizar** y otros para **crear capacidades exportadoras**



Oportunidades a profundizar

- Café verde sin tostar.
- Oro en bruto (No monetario).
- Plátanos frescos.
- Bananos frescos.
- Extractos de café.
- Aguacates.
- Productos comestibles dulces sin cacao.
- Cosméticos para cabello.



Oportunidades a la vista

- Raticidas.
- Plugicidas.
- Detergentes y productos de limpieza.
- Productos comestibles dulces con cacao.



Oportunidades de largo alcance

- Plaguicidas de uso restrictivo.
- Fungicidas.
- Herbicidas y reguladoras de crecimiento.
- Desinfectantes.

Además de estas oportunidades globales, la inminente recuperación de la actividad económica en Venezuela **abre enormes oportunidades para Santander por su ubicación, talento y productos**

La reactivación de la actividad petrolera en Venezuela, sumada a un inminente interés de ese país en retomar la inversión privada en bienes y servicios, abre mercados y posibilidades significativos para Santander por varios atributos que le dan ventaja.

Servicios en sector de hidrocarburos

- Venezuela demanda inmediatamente talento y conocimiento en actividades de exploración, explotación y procesamiento de hidrocarburos.
- El talento técnico santandereano que se ha formado durante décadas puede atender esta demanda, lo cual implica una oportunidad para empresas de servicios de Santander.

Nodo logístico de abastecimiento

- Las capacidades logísticas en Yariguíes y Metropolitana pueden constituirse en un nodo logístico que consolide carga desde distintos orígenes en Colombia, y la distribuya hacia Venezuela vía Norte de Santander.
- Proyecto estratégico conjunto con el departamento vecino.

Capacidades empresariales construidas

- Las capacidades empresariales adicionales a los hidrocarburos pueden también encontrar un mercado latente en Venezuela, como parte del proceso de reconstrucción del país vecino.
- Esto incluye, por ejemplo, la construcción de vivienda y comercial.

Bienes producidos en Santander

- Venezuela demanda del mundo bienes que Santander puede proveer con mayor cercanía y de manera competitiva, una vez se reabra de manera certera el comercio binacional.
- Estos productos y su mercado potencial se detallan a continuación.

Oportunidades a profundizar en Venezuela: Santander ya exporta al mundo productos que **son altamente demandados por el país vecino**

Gráfica 50. Productos que Venezuela importa del mundo y Santander ya exporta, ordenados por tamaño del mercado (2024)



- La gráfica lista aquellos productos que en 2024 Venezuela importó de todo el mundo y que Santander ya exporta. Se ordenan del mayor monto de importación al menor, y se presenta el top 10.
- Esto da indicios de productos con capacidades exportadoras probadas que pueden buscar ganar participación de mercado dentro de Venezuela.
- Resaltan preparaciones alimenticias de cereales y de otros tipos, repuestos para motocicletas, calzado, entre otros.
- Santander puede profundizar así en el corto plazo las exportaciones con base en la cercanía al país vecino.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos de la DIAN; WITS; ITC Export Potential Map (2024).

Oportunidades a la vista en Venezuela: Santander puede desarrollar capacidades para comenzar a exportar al país vecino **productos en los que ya tiene producción local sólida**

Gráfica 51. Productos que Venezuela importa del mundo y están a la vista para Santander, ordenados por tamaño del mercado (2024)

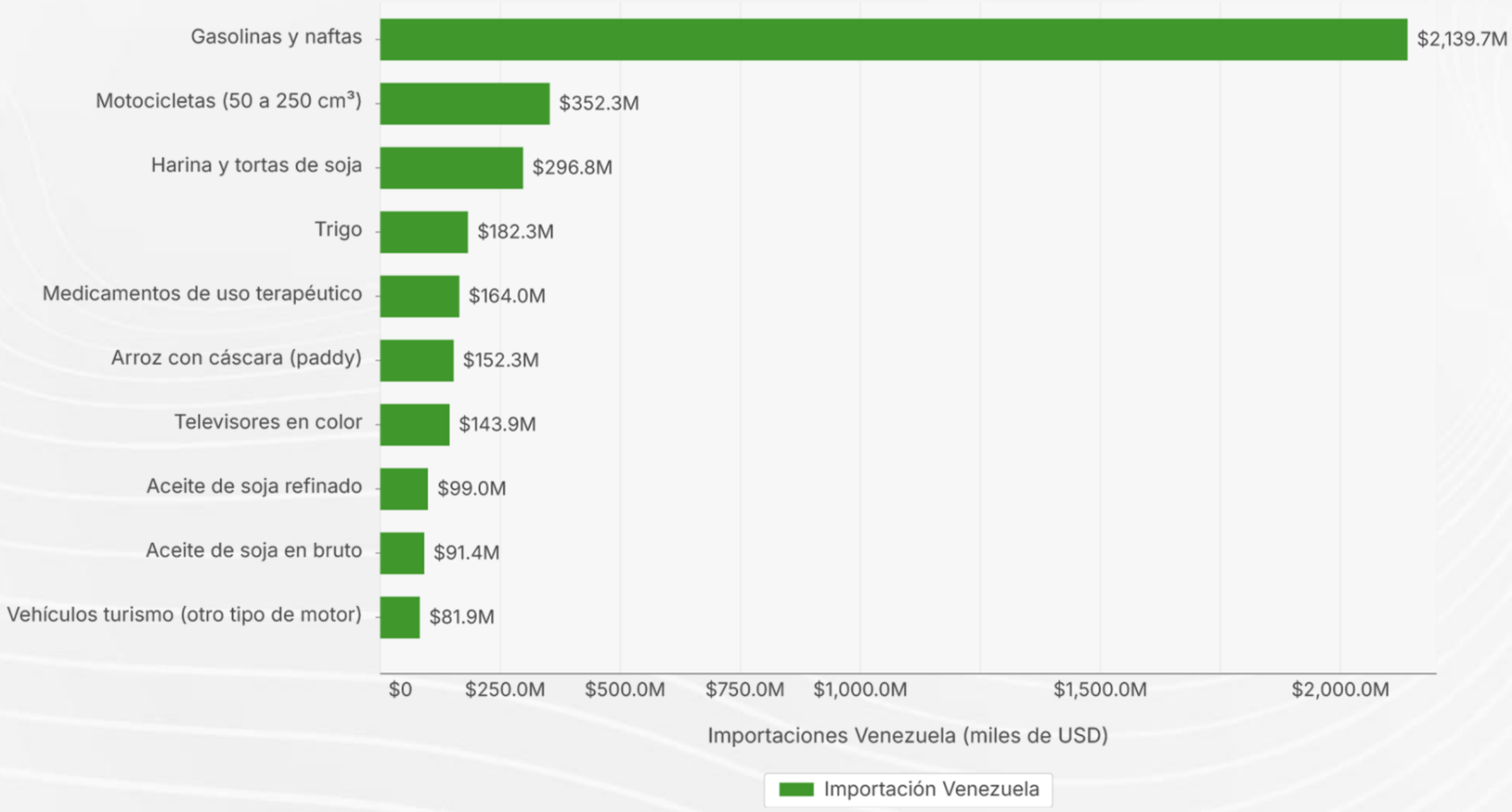


- La gráfica lista aquellos productos que en 2024 Venezuela importó de todo el mundo y que Santander podría exportar si construye capacidades cercanas a las actuales. Se ordenan del mayor monto de importación al menor, y se presenta el top 10.
- Esto da indicios de productos en los que se pueden construir capacidades exportadoras de manera factible, y que tienen un mercado relevante en Venezuela.
- Resaltan detergentes y productos de limpieza, productos de plástico y chocolates y preparaciones de cacao.
- Santander puede expandir así en el mediano plazo las exportaciones al país vecino.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos de la DIAN; WITS; ITC Export Potential Map (2024).

Oportunidades de largo alcance en Venezuela: en el largo plazo Santander podría dar el salto a exportar **productos de mayor valor que demanda el país vecino**

Gráfica 52. Potencial exportador a Venezuela en productos lejanos a las capacidades de Santander



- La gráfica lista aquellos productos que en 2024 Venezuela importó de todo el mundo, y para los cuales Santander necesita dar saltos en el espacio producto. Se ordenan del mayor monto de importación al menor, y se presenta el top 10.
- Esto da indicios de productos en los que deben desarrollarse nuevas capacidades, que tienen alto valor agregado y que tienen un mercado de gran tamaño en Venezuela.
- Resaltan combustibles, motocicletas, medicamentos, electrónicos y cereales.
- Santander puede dar saltos de mayor complejidad en el largo plazo, apalancado en la demanda del país vecino.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos de la DIAN; WITS; ITC Export Potential Map (2024).

Santander 2050

3.5

Transición Climática y sus retos para Santander

Recordemos la definición de Transición Climática y Ecológica

Energética

Transición global hacia sistemas energéticos sostenibles, descentralizados y bajos en carbono, que abre para Santander la posibilidad de redefinir su modelo energético y conectar sus recursos con el desarrollo productivo.

Tecnológica

Transformación estructural impulsada por la aceleración tecnológica, especialmente la inteligencia artificial, que redefine la producción, el empleo y la toma de decisiones, situando a Santander ante la decisión de adoptar la tecnología como habilitador estratégico.

Demográfica y Social

Reconfiguración global de las dinámicas poblacionales, laborales y sociales, que sitúa a Santander ante la oportunidad, y necesidad, de fortalecer su capital humano y cerrar brechas de cohesión e inclusión.

Productiva

La economía global se enfrenta a un reto de fragmentación de adopción tecnológica masiva, así como la necesidad de volver los modelos productivos mas sostenibles. Esto plantea a Santander el reto de ampliar y sofisticar su base productiva para competir en sectores de mayor valor.

Climática y Ecológica

Cambio global en la relación entre economía y naturaleza, marcado por la crisis climática y la pérdida de biodiversidad, que presenta a Santander la oportunidad de convertir su capital natural en una ventaja competitiva sostenible.

Gobernanza e Institucionalidad

En el mundo se ha dado un cambio estructural en la forma en que se gobiernan y coordinan los territorios, que plantea a Santander el reto de fortalecer sus capacidades institucionales para articular y ejecutar transformaciones de largo plazo.

En cuanto a la transición climática, Santander se enfrenta **tres mega tendencias que afectarán al mundo en 2050**

Intensificación de riesgos climáticos y geológicos

- **Características:** mayor frecuencia e intensidad de lluvias extremas, sequías, inundaciones y deslizamientos, asociados a la variabilidad climática en la región andina.
- **Motivo:** el cambio climático está alterando los patrones de temperatura y precipitación, incrementando la intensidad de eventos extremos; a esto se suma la variabilidad climática (El Niño y La Niña), que amplifica anomalías de lluvias y sequías en el país. (IDEAM, 2024; IDEAM, 2025)
- **Implicaciones para Santander:** mayor riesgo para infraestructura, seguridad hídrica, producción agropecuaria y asentamientos urbanos, especialmente en zonas vulnerables del territorio.

Degradación de ecosistemas y recursos naturales

- Degradación de ecosistemas estratégicos y recursos naturales en Santander, con presión creciente sobre suelos, agua y biodiversidad.
- **Características:** alteración de ecosistemas, contaminación de suelos y fuentes hídricas, y pérdida de cobertura natural en áreas rurales y periurbanas.
- **Motivo:** expansión agrícola y urbana, deforestación, actividades extractivas y manejo inadecuado de residuos y vertimientos.
- **Implicaciones para Santander:** riesgos para la seguridad hídrica, la productividad agropecuaria y la conservación de ecosistemas clave, afectando el desarrollo sostenible del territorio.

Presión ambiental por expansión urbana y gestión de residuos

- **Características:** ocupación de laderas y zonas inestables, saturación de rellenos sanitarios y deterioro de la calidad del aire en áreas urbanas.
- **Motivo:** crecimiento urbano acelerado, aumento en la generación de residuos y expansión urbana con limitada planificación territorial y retraso en la gestión de crisis de manejo de residuos (ejemplo: Carrasco)
- **Implicaciones para Santander:** mayores riesgos para la salud pública, la seguridad de los asentamientos y la sostenibilidad ambiental de las ciudades, especialmente en el área metropolitana de Bucaramanga. Además de riesgo de incumplimiento de la ley.

Fuentes: Ellen MacArthur Foundation. (2015). Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition. Ellen MacArthur Foundation.
Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM]. (2024). Escenarios de cambio climático para Colombia al 2100.
Santos, M. J. (2024). Evaluación de las principales causas de la degradación de suelos y pérdida de biodiversidad en Bucaramanga [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD.

Megatendencia 1: Intensificación de riesgos climáticos y geológicos

¿Qué está ocurriendo?

El cambio climático ya está intensificando los riesgos globales y regionales. En 2024 el planeta superó por primera vez los 1.5 °C de calentamiento promedio, mientras que los desastres climáticos generaron pérdidas por USD 320 bn en 2023. En América Latina, las pérdidas superan los USD 10 bn anuales y continúan en aumento, con eventos extremos cada vez más frecuentes. En Colombia, la alta exposición a la variabilidad climática, con ciclos de El Niño y La Niña, intensifica sequías, lluvias extremas y deslizamientos. (CEPAL, 2024; WMO, 2025).

90%

de la población en Colombia se encuentra expuesta a al menos un desastre natural

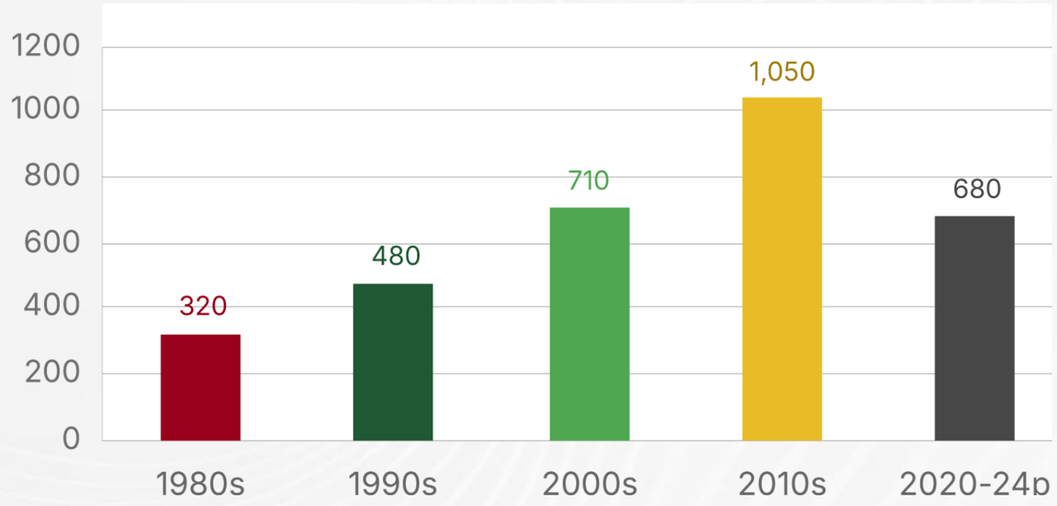
OECD, 2020

52

Municipios en Santander en riesgo simultáneo por desastres naturales.

IDEAM, 2026

Gráfica 53. Desastres naturales registrados en Colombia (eventos/década)



Fuentes: OMM 2025 · Swiss Re 2024.

Implicaciones

El cambio climático intensificará riesgos estructurales en Santander. La infraestructura crítica enfrentará daños más frecuentes por inundaciones y deslizamientos, mientras la variabilidad climática, incluyendo eventos de El Niño y La Niña, incrementa la intensidad de lluvias y sequías en la región andina. A su vez, sectores agropecuarios clave serán más vulnerables y asentamientos urbanos en laderas enfrentarán mayores riesgos. Estos impactos se concentrarán especialmente en poblaciones vulnerables, profundizando desigualdades sociales y territoriales. (IDEAM, 2024; Banco Mundial, 2023; UNGRD, 2024).

Megatendencia 2: Degradación de ecosistemas y recursos naturales

47.000 ha deforestadas en Santander entre 2001–2022.

IDEAM, 2022.

64% De los puntos de agua monitoreados a nivel nacional presentan calidad de agua mala o regular.

IDEAM, 2022-2024.

Alto índice de presión hídrica al ecosistema en Santander.

IDEAM, 2022-2024.

¿Qué está ocurriendo?

Santander enfrenta un deterioro creciente de sus ecosistemas. La expansión ganadera, la praderización y los cultivos ilícitos son motores clave de la deforestación en Colombia, contribuyendo a la pérdida de cobertura forestal y afectando la regulación hídrica de cuencas estratégicas. (IDEAM, 2024; MinAmbiente, 2025)

Al mismo tiempo, los ríos presentan deterioro en su calidad por vertimientos domésticos, agropecuarios y actividades extractivas, mientras la degradación del suelo, asociada a deforestación y uso intensivo del territorio, reduce la productividad agrícola y aumenta el riesgo de deslizamientos y vulnerabilidad hídrica. (IDEAM, 2022; FAO, 2021).

Implicaciones

La degradación ecosistémica ya amenaza la economía de Santander: reduce la productividad agrícola, deteriora el agua y aumenta riesgos, afectando sectores clave (IDEAM, 2023; DNP, 2020).

Enfrentarla requiere restaurar cuencas, reconvertir el agro hacia prácticas sostenibles, controlar vertimientos y legalizar la minería para reducir impactos y mejorar su regulación (FAO, 2021; Banco Mundial, 2019).

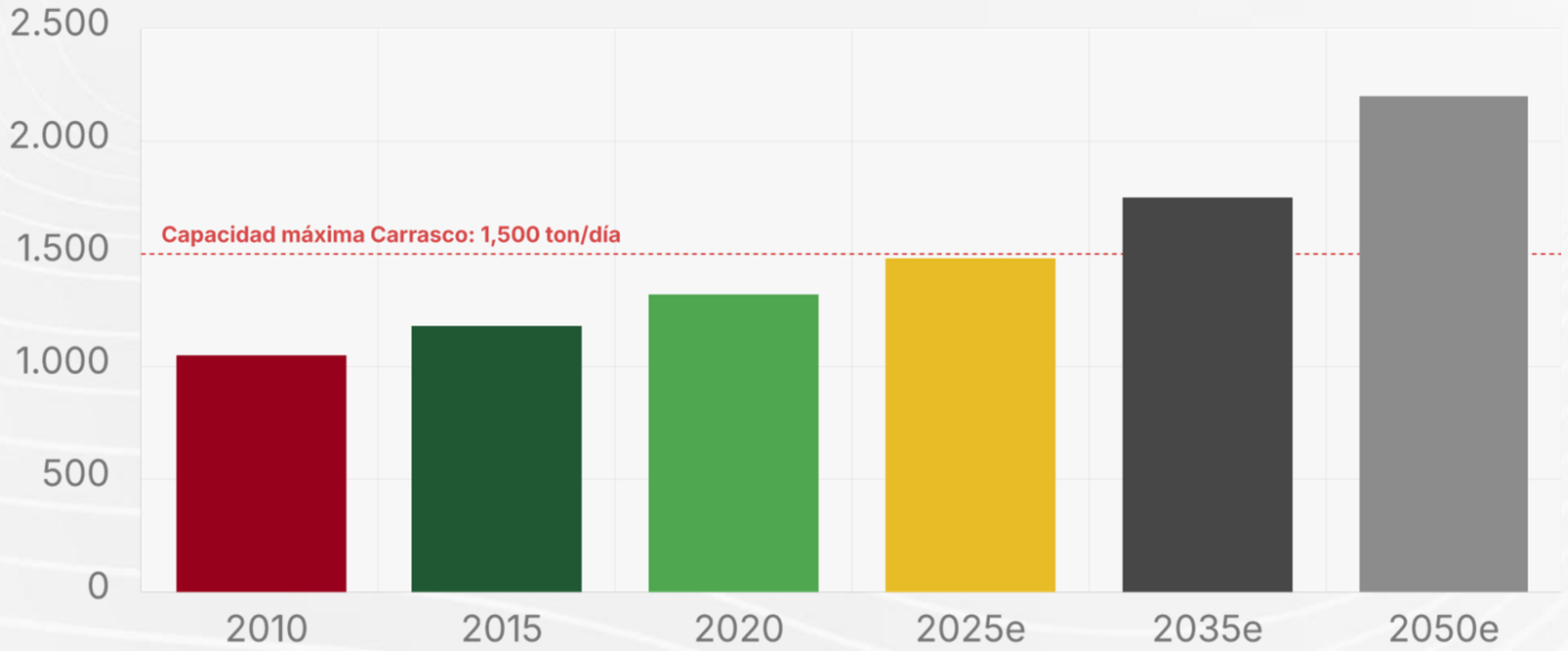
Fuente: WEF, Future of Jobs Report 2025; WEF, Four Futures for Jobs in the New Economy, 2025.

Megatendencia 3: Presión ambiental por expansión urbana y gestión de residuos

¿Qué está ocurriendo?

La urbanización acelerada está aumentando la presión ambiental en América Latina: más del 80% de la población es urbana y cerca de 1 de cada 4 vive en asentamientos informales, con déficits en saneamiento, residuos y planificación (CEPAL, 2024; UN-Habitat, 2020), lo que eleva la vulnerabilidad a inundaciones, deslizamientos y contaminación. En Santander, esto no se limita al AMB: municipios intermedios y rurales presentan baja cobertura de recolección, poca separación en la fuente y dependencia de rellenos lejanos, lo que incrementa costos y riesgos ambientales y evidencia una vulnerabilidad territorial extendida (Contraloría de Santander, 2020; Municipio de Los Santos, 2023).

Gráfica 54. Generación de residuos en el AMB (ton/día, proyectado)



Hallazgos clave

- **Bucaramanga concentra el 55%** de residuos del AMB, dejando ~2,700 ton/día en el resto del territorio.
- **8,000 recicladores** (49% mujeres) trabajan en el departamento.
- Municipios pequeños carecen de **infraestructura técnica adecuada** para disposición final.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Banco Mundial 2050;DNP 2022;Franco Antolinez et al. (2018);AMB/Jiménez Pacheco (2020);Alcaldía de Bucaramanga PGIRS 2016–2027.

Megatendencia 3: Presión ambiental por expansión urbana y gestión de residuos

Implicaciones

El AMB enfrenta riesgos ambientales crecientes por la crisis del sistema de residuos, asentamientos en zonas de alto riesgo y deterioro de la calidad del aire; sin inversión en infraestructura ambiental, gestión de residuos, vivienda segura y transporte limpio, estos problemas podrían escalar en la próxima década. Esta situación se extiende al resto de Santander, donde municipios intermedios y rurales presentan brechas en recolección, tratamiento y disposición de residuos, aumentando los riesgos ambientales y configurando una vulnerabilidad territorial generalizada (Contraloría de Santander, 2020; Municipio de Los Santos, 2023).

Crisis del relleno sanitario El Carrasco

- El Carrasco opera en emergencia sanitaria y al límite de su capacidad, sin solución estructural de disposición final para el AMB (Alcaldía de Bucaramanga, 2020.
- Los lixiviados continúan contaminando fuentes hídricas, con calidad “mala” en la quebrada El Carrasco y afectación al sistema del Río de Oro (CDMB, 2021; PGIRS, 2021).

Asentamientos informales en zonas de riesgo

- Más de 180 asentamientos informales en Bucaramanga se ubican en zonas de ladera y áreas no aptas, aumentando el riesgo de deslizamientos y desastres (Alcaldía Bucaramanga, 2025).
- La alta concentración en zonas de riesgo implica necesidades crecientes de reubicación y formalización, que requieren inversiones públicas significativas aún no plenamente cubiertas en la planificación territorial (Municipio de Bucaramanga – POT/seguimiento, 2025).

Deterioro de calidad del aire

- El crecimiento del parque automotor está elevando la contaminación del aire y riesgos respiratorios en el AMB (CDMB, 2022; IDEAM, 2023).
- Sin transporte limpio y mejor ordenamiento, Bucaramanga podría enfrentar episodios críticos como Medellín y Bogotá (IDEAM, 2023; MinAmbiente, 2022).

Santander 2050

¿Cómo se observan estas mega tendencias de la **Transición Climática en Santander?**

Se espera que para el 2050 los desastres naturales **tengan incluso mayor incidencia en el departamento**

2025 | Situación Actual

Pérdida anual estimada por desastres naturales

~$80MM

(Miles de millones COP)

Estructura del riesgo:

- Inundaciones: 35-45%
- Deslizamientos: 30-40%
- Incendios: 10-15%
- Sequías: 8-12%
- Vendavales: 5-8%

2050 | Escenario Proyectado

Pérdida anual estimada por desastres naturales

$120MM – $240MM

(Miles de millones COP (+50% a +200%))

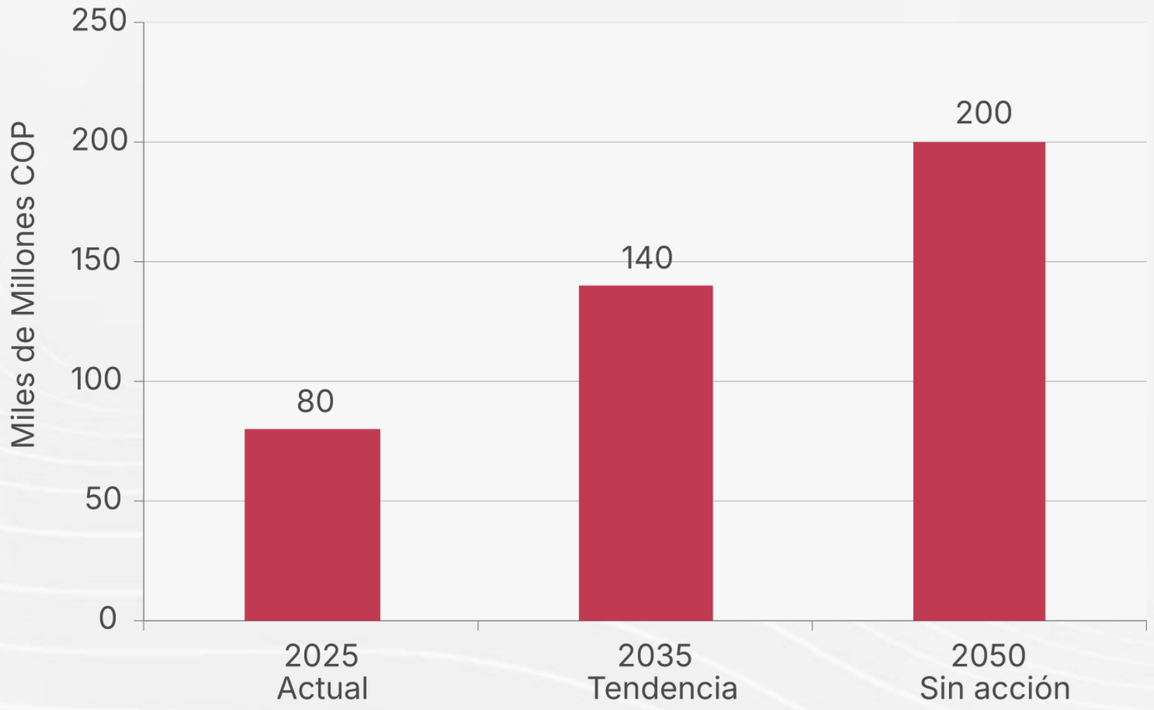
Cambios proyectados:

- ↑ Inundaciones: 45-50%
- ↑ Incendios forestales
- ↑ Sequías más frecuentes
- ≈ Deslizamientos: 30-40%
- ⚠ Vendavales: mayor impacto

Fuente: Elaboración propia con datos IDEAM, UNGRID &IPCC

Consecuencias de la inacción:
El costo de no hacer nada

Gráfica 55. Evolución de pérdidas económicas por desastres naturales (Proyecciones)



Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del IDEAM

Impactos proyectados

- **Eventos extremos**
  Mayor frecuencia e intensidad de lluvias torrenciales y sequías prolongadas
- **Infraestructura**
  Daños crecientes en vías, puentes y servicios públicos por inundaciones y deslizamientos
- **Agricultura**
  Pérdidas en producción por variabilidad climática y disponibilidad hídrica
- **Población**
  Más personas afectadas por desastres naturales, sin alternativas claras de reubicación ni apoyo oportuno.

Sin acción, las pérdidas económicas podrían duplicarse o triplicarse hacia 2050

3.6

Retos de Gobernanza e Institucionalidad

Recordemos la definición del factor transversal Gobernanza e Institucionalidad

Energética

Transición global hacia sistemas energéticos sostenibles, descentralizados y bajos en carbono, que abre para Santander la posibilidad de redefinir su modelo energético y conectar sus recursos con el desarrollo productivo.

Tecnológica

Transformación estructural impulsada por la aceleración tecnológica, especialmente la inteligencia artificial, que redefine la producción, el empleo y la toma de decisiones, situando a Santander ante la decisión de adoptar la tecnología como habilitador estratégico.

Demográfica y Social

Reconfiguración global de las dinámicas poblacionales, laborales y sociales, que sitúa a Santander ante la oportunidad, y necesidad, de fortalecer su capital humano y cerrar brechas de cohesión e inclusión.

Productiva

La economía global se enfrenta a un reto de fragmentación de adopción tecnológica masiva, así como la necesidad de volver los modelos productivos mas sostenibles. Esto plantea a Santander el reto de ampliar y sofisticar su base productiva para competir en sectores de mayor valor.

Climática y Ecológica

Cambio global en la relación entre economía y naturaleza, marcado por la crisis climática y la pérdida de biodiversidad, que presenta a Santander la oportunidad de convertir su capital natural en una ventaja competitiva sostenible.

Gobernanza e Institucionalidad

En el mundo se ha dado un cambio estructural en la forma en que se gobiernan y coordinan los territorios, que plantea a Santander el reto de fortalecer sus capacidades institucionales para articular y ejecutar transformaciones de largo plazo.

En cuanto al factor de Gobernanza e Institucionalidad, Santander enfrenta **tres mega tendencias que afectarán al mundo en 2050**

Polarización social y debilitamiento de la confianza institucional

- Aumento de la polarización social y debilitamiento de la confianza institucional, que afecta la cohesión social y la gobernabilidad.
- **Características:** fuerte división en el debate público y bajos niveles de confianza en instituciones políticas; por ejemplo, hoy solo 32 % de los colombianos confía en el gobierno nacional y 18 % en los partidos políticos.
- **Motivo:** percepción de baja representación política, desinformación y amplificación de conflictos políticos en redes sociales y medios, que fragmentan el debate público.
- **Implicaciones para Santander:** mayor dificultad para construir consensos, implementar políticas públicas y coordinar actores territoriales, aumentando la conflictividad política y social.

Transformación de valores sociales y expectativas ciudadanas

- Transformación de valores sociales y expectativas ciudadanas, que redefine las prioridades sociales, económicas y políticas.
- **Características**: mayor peso de valores como sostenibilidad ambiental, bienestar animal, diversidad y nuevas definiciones de éxito y bienestar, especialmente entre generaciones jóvenes, junto con una mayor exigencia ciudadana y desconfianza institucional
- **Motivo**: cambios generacionales, mayor acceso a información global y mayor conciencia sobre sostenibilidad, equidad y calidad de vida. (WEF, 2023; Pew Research Center, 2024)
- **Implicaciones** para Santander: necesidad de adaptar políticas públicas, modelos productivos y prácticas empresariales a nuevas demandas sociales y patrones de consumo más sostenibles.

Deterioro del bienestar social y salud mental

- Deterioro del bienestar social y aumento de problemas de salud mental, especialmente entre jóvenes.
- **Características:** incremento de ansiedad, depresión y estrés, con impactos en desempeño educativo, laboral y relaciones sociales. (OMS, 2023)
- **Motivo:** presión económica, cambios sociales acelerados, uso intensivo de redes sociales y secuelas sociales de la pandemia.
- **Implicaciones para Santander:** mayores desafíos para productividad, cohesión social y demanda de servicios de salud mental, especialmente en poblaciones jóvenes y urbanas.

Fuentes: Parra Holguín, M., & Olivar Tafur, N. (2021). Desinformación en contextos de polarización social: el paro nacional en Colombia del 21N. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, 19(38), 129–150. Pew Research Center. (2023). How young adults want their country to engage with the world. Pew Research Center. (2021). Gen Z, Millennials stand out for climate change activism, social media engagement with issue. McGorry, P. D., Mei, C., Chanen, A., Hodges, C., Alvarez-Jimenez, M., & Killackey, E. (2024). The global youth mental health crisis: Challenges and opportunities. Frontiers in Psychiatry, 15, 1517533.

Megatendencia 1: Polarización social y debilitamiento de la confianza institucional

32%
colombianos Reportan confianza en el gobierno nacional.
OCDE, 2024

18%
confía en los partidos políticos.
OCDE, 2024

-40pts
caída promedio en confianza democrática global (2014–2024).
PNUD, 2024

¿Qué está ocurriendo?

Las democracias atraviesan una creciente crisis de legitimidad. En la última década, la confianza en las instituciones ha caído de forma sostenida en decenas de países, mientras la polarización se profundiza y deja de ser solo ideológica para volverse también identitaria, territorial y generacional.

Señal de Alerta

Si la tendencia continúa, la confianza institucional podría caer a niveles críticos, debilitando la legitimidad de la política pública y aumentando la conflictividad. Esto dificulta el consenso para políticas públicas e inversiones de largo aliento. Urge fortalecer transparencia y participación ciudadana.

¿Qué implica para Santander?

Consensos más costosos y lentos
Construir acuerdos para grandes proyectos regionales (infraestructura, agua, energía) requerirá inversión creciente en procesos participativos y mediación política.

Política pública bajo presión permanente
Planes de desarrollo, presupuestos participativos y reformas estructurales enfrentarán mayor contestación pública y judicial, alargando ciclos de implementación. (ej. intervenciones de Corporaciones Autónomas Regionales)

Coordinación interinstitucional deteriorada
La fragmentación político-partidaria dificultará la articulación entre alcaldías, gobernación, gremios y comunidades para ejecutar agendas de largo plazo.

Fuente: OCDE (2024), Encuesta de la OCDE sobre los motores de la confianza en las instituciones públicas – Resultados de 2024; PNUD Colombia (2024), Informe sobre el futuro de la democracia en Colombia: Caminos para fortalecer la democracia.

Megatendencia 2: Transformación de valores sociales y expectativas

82% de jóvenes preferiría trabajar en empresa con propósito claro.
Deloitte, 2024

2x más disposición a pagar por productos sostenibles vs 2015.
Deloitte, 2024

+50% de Gen Z en LATAM prioriza bienestar sobre salario.
Deloitte, 2024

¿Qué está ocurriendo?

Las generaciones Millennial y Z, que para 2040 representarán más del 60% de la fuerza laboral global, tienen sistemas de valores distintos a los de generaciones anteriores. Priorizan propósito, sostenibilidad, bienestar y diversidad por encima del ingreso o el estatus, lo que está transformando las expectativas hacia el Estado, las empresas y los territorios.

Ventana de Oportunidad

Santander tiene una ventana de oportunidad de 5–10 años para adaptar su oferta institucional y productiva a los nuevos valores generacionales y así posicionarse como un territorio atractivo para inversión, talento y legitimidad en Colombia.

¿Qué implica para Santander?

Rediseño de modelos productivos regionales
El agro y la industria santandereana deberán incorporar estándares ESG y sostenibilidad para acceder a mercados jóvenes y atraer talento que rechaza empleadores sin propósito claro.

Presión para renovar la oferta institucional
Ciudadanos demandarán más transparencia, participación digital y políticas alineadas con bienestar animal, equidad de género y transición energética, redefiniendo la agenda política.

Oportunidad de ventaja competitiva territorial
Santander puede posicionarse como destino para empresas con propósito y talento joven si anticipa estas tendencias en su política de desarrollo económico y urbano.

Fuente: Deloitte (2024). Gen Z & Millenial Annual Survey.

Megatendencia 2: Transformación de valores sociales y expectativas

13%

de la carga global de enfermedad proviene de trastornos mentales.

Mental Health Foundation, s.f

1/5

jóvenes LATAM presenta síntomas de ansiedad o depresión (2023).

KFF, 2024

-1T

de pérdida anual en productividad global by 2030 (USD).

OMS, 2024

¿Qué está ocurriendo?

La salud mental se perfila como uno de los principales desafíos globales. Los trastornos mentales ya representan cerca del 13% de la carga mundial de enfermedad y podrían alcanzar el 20% para 2030. En Colombia, el problema es aún más crítico: el 44,7% de niños y jóvenes presenta afectaciones en salud mental, mientras en Santander se registran niveles elevados de ansiedad y depresión y un aumento sostenido de casos atendidos. (OMS / UNICEF Colombia / MinSalud, 2021–2024).

Costo de la Inacción

Sin intervención temprana, los costos económicos de la crisis de salud mental superarán la capacidad fiscal departamental para enfrentarlos. Por otro lado,¡Invertir $1 USD en prevención de salud mental genera un retorno económico de $4 USD en productividad (OMS, 2023).

¿Qué implica para Santander?

Presión explosiva sobre el sistema de salud
El sistema de salud departamental, ya sobresaturado (localizadamente), enfrentará una demanda creciente de servicios de salud mental, con un déficit severo de psicólogos, psiquiatras y espacios comunitarios de atención (OMS, 2024).

Erosión del capital humano joven
La ansiedad y depresión en jóvenes urbanos genera deserción escolar, reducción de productividad laboral y pérdida de talento crítico para la economía del conocimiento que Santander busca desarrollar.

Necesidad de política pública preventiva
La respuesta no puede ser solo clínica: requiere políticas de espacio público, cultura, deporte y empleo juvenil de calidad que ataquen los determinantes sociales del bienestar.

Fuente: OMS (2024), KFF (2024), Mental Health Foundation (s.f).

Santander 2050

¿Cómo se observan estas megatendencias de la **Transición Institucional y de Gobernanza en Santander?**

La polarización en Colombia no es una nueva tendencia, **pero la forma en la que se manifiesta hoy sí**

PASADO (1950–2010)

La Violencia (1950s)
- Polarización violenta bipartidista
- +200,000 muertos
- División territorial extrema

Post-91: Baja polarización política
- Sistema más plural
- Conflicto armado persistente

PRESENTE (2010–2025)

Reemergencia (2016)
- Acuerdo de Paz: división 50/50
- Paro Nacional 2021
- Amplificación digital

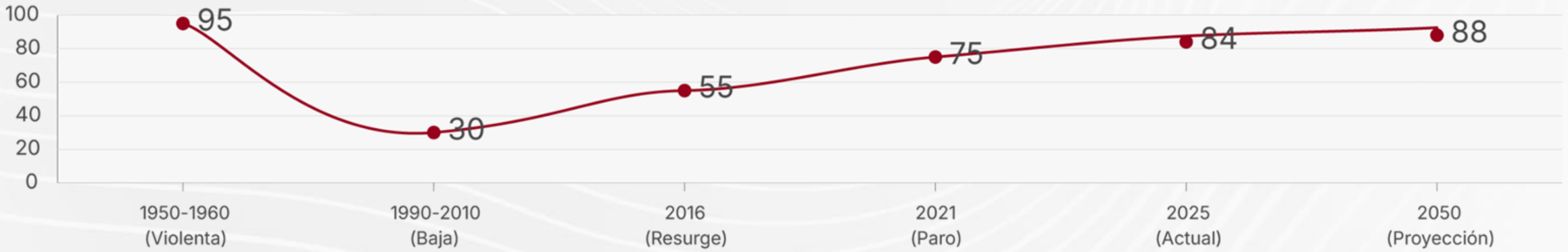
Datos actuales (2025)
- 84% percibe polarización
- 2° país más polarizado mundial.

PROYECCIÓN 2050

Tendencia estructural
- Polarización 5× más rápida que promedio global
- Cambio de naturaleza: violenta → social/digital/emocional

Drivers persistentes
- Desigualdad estructural
- Desconfianza institucional (49%)
- Fragmentación territorial

Gráfica 56. Intensidad de polarización en el tiempo (Colombia)



Fuente: Cálculos Fedesarrollo con la Encuesta Nacional de Polarización 2025, análisis histórico y proyecciones basadas en tendencias actuales.

Los ajustes de las empresas en bienestar reflejan una **transformación más amplia de la demanda social**

Las tendencias globales muestran un giro estructural hacia el bienestar y la salud mental como prioridad sistémica; aunque no existen proyecciones específicas a 2050, la evidencia indica que esta transición se intensificará en las próximas décadas. (WHO, 2024; OECD, 2021).

Evolución 2010 – 2025

2010-2015
Beneficio marginal

- Recreación ocasional
- Actividades puntuales
- Sin ROI medible

2015-2019
Herramienta de talento

- Atracción de talento
- Enfoque productividad
- Inicio de mediciones

2020-2022
Urgencia pandémica

- Salud mental crítica
- Teletrabajo masivo
- Transformación cultural

2023-2025
Inversión estratégica

- ROI demostrable
- Multidimensional
- Decisión ejecutiva

2025-2050
Perspectiva a 2050

- Salud mental al alza
- Demanda atención alta

Situación Actual en Colombia

74% Empresas con programas de bienestar

28% Reducción en ausentismo

21% Incremento en productividad

Implicaciones para Santander

Drivers regionales de demanda

- Mayor carga industrial → más necesidad de bienestar físico/ocupacional.
- Envejecimiento poblacional → presión en salud preventiva.
- Alta informalidad → bienestar como diferenciador para retención.

Fuente: ANDI Seccional Santander, EALI, análisis de tendencias nacionales aplicadas al contexto regional

Consecuencias de la inacción: El costo de no hacer nada

Consecuencias Sobre Empresas (Colombia)

1. Presión sobre gestión de talento
- Sentimiento de inconformidad en las empresas→ mayor demanda de bienestar emocional
- Clima organizacional fragmentado por división política/social
- Dificultad para cohesión de equipos multidisciplinarios

2. Escalada de costos operativos
- Ausentismo relacionado con estrés social
- Mayor inversión en programas de salud mental (nueva necesidad)
- Costo de rotación por insatisfacción con ambiente laboral

3. Competencia por talento en contexto adverso
- Escasez de talento + alta polarización = guerra por beneficios
- ya no es diferenciador sino requisito mínimo
- Empresas sin programas pierden capacidad de atracción

4. Riesgo reputacional y social
- 75% percibe polarización en entorno cercano → impacta relaciones
- Empresas vistas como actores sociales bajo escrutinio
- Presión por posicionamiento en temas socialmente divisivos

Consecuencias Sobre Gobernabilidad (Colombia)

1. Debilitamiento institucional
- 62% cree que democracia se debilita
- 86% percibe erosión de confianza ciudadana
- 70% considera reducida capacidad gubernamental de decisión

2. Fragmentación territorial
- Santander: tensiones urbano-rural históricas amplificadas
- Desigualdad regional como driver de polarización local
- Dificultad para consensos en política pública departamental

3. Parálisis en desarrollo regional
- Proyectos de largo plazo vulnerables a cambios políticos
- Inversión social bloqueada por falta de acuerdos
- Servicios públicos (salud, educación) politizados y cuestionados

4. Ciclo vicioso estructural
- Polarización → ↓confianza → ↓cooperación → peores resultados
- Riesgo de deterioro acelerado hacia 2050 sin intervención

Fuente: Encuesta Nacional de Polarización 2025, Barómetro de Confianza.

Santander 2050

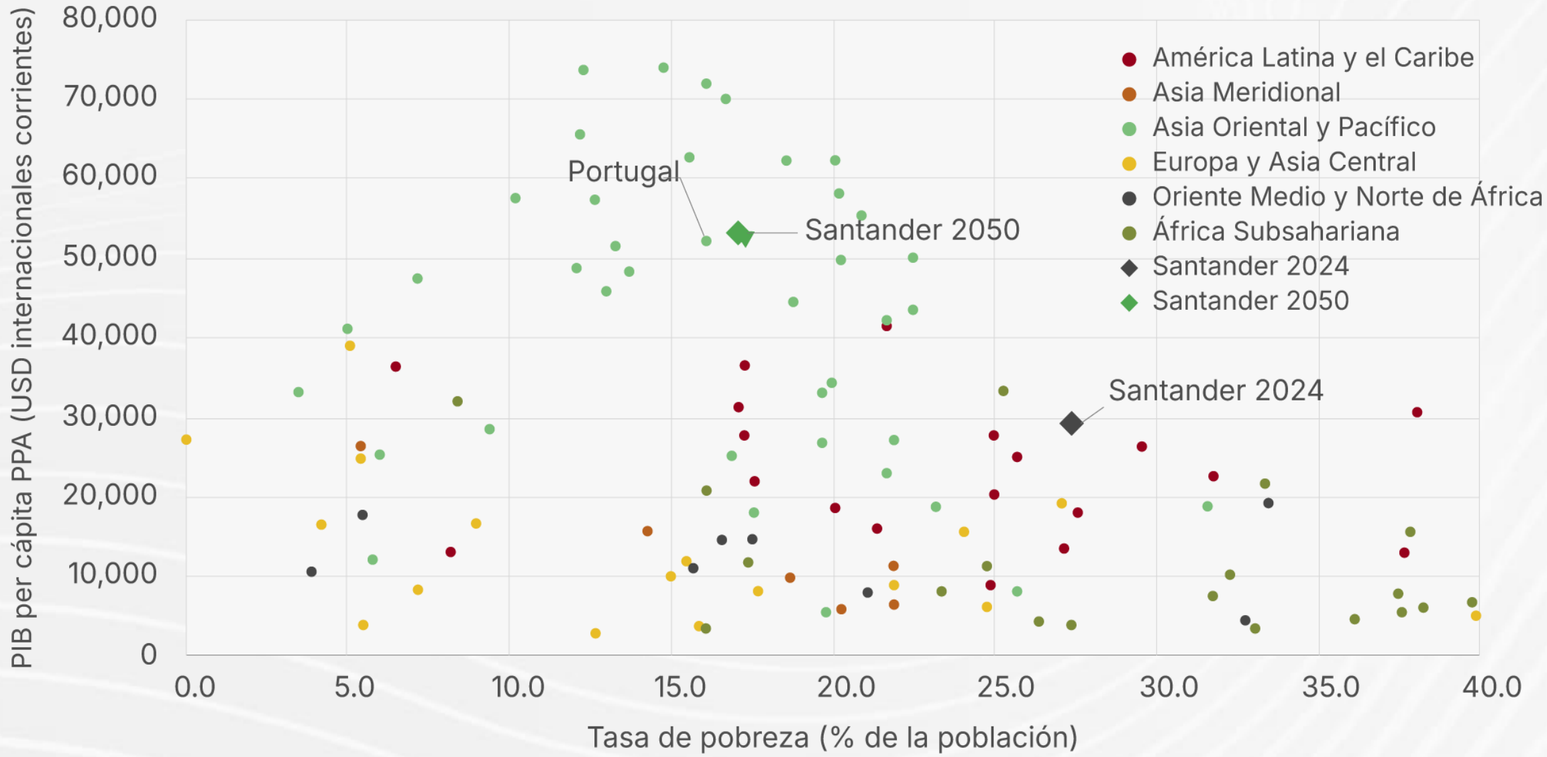
04

Visión 2050: Misiones y proyectos clave

Visión Santander 2050

En 2050 Santander tendrá la calidad de vida, bienestar social y riqueza económica de un país de ingresos altos, logrando sacar 250.000 santandereanos de la pobreza monetaria y un ingreso per cápita de más de 50.000 dólares.

Gráfica 59. Santander 2050 en el panorama de PIB per cápita y de tasa de pobreza global
Tasa de pobreza vs. PIB per cápita (PPA, 2024), con Santander destacado).



Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Banco Mundial, World Development Indicators: PIB per cápita PPA (USD corrientes) y tasa de pobreza nacional, último año disponible por país.

Santander cuenta con las condiciones para lograr convertirse en un territorio de proyectos de vida, bienestar social y prosperidad económica como la que hoy tiene Portugal, país que atrae a población de todo el mundo por su calidad de vida.

Para lograrlo, la Visión Santander 2050 se sustenta en nueve misiones estructuradas para que el departamento enfrente exitosamente las cinco transiciones globales.

Santander 2050

Transición energética	1 Misión de potencial energético sostenible
Transición tecnológica	2 Misión de innovación y emprendimiento
Transición demográfica	3 Misión de educación y talento
Transición productiva	4 Misión de conectividad y logística
	5 Misión de inserción en cadenas globales de valor
	6 Misión de productividad del campo
Transición climática	7 Misión de gestión inteligente del agua
	8 Misión de ordenamiento del territorio
Gobernanza e instituciones	9 Misión de institucionalidad y confianza

Estructura de las misiones

Declaración – *demarca la misión*

Narrativa – *indica las intenciones de la misión*

Palancas de Transformación – *explica la lógica de impacto*

Proyectos – *señala los principales proyectos detonadores*

Impacto – *estima los impactos económicos y sociales de la misión*

Estructura de las misiones

Declaración – *demarca la misión*

Narrativa – *indica las intenciones de la misión*

Palancas de Transformación – *explica la lógica de impacto*

Proyectos – *señala los principales proyectos detonadores*

Impacto – *estima los impactos económicos y sociales de la misión*

Estructura de los proyectos

Plazo de culminación (indica el horizonte en el que se concluye el proyecto).

Corto plazo
Antes de 2030

- Proyectos que cuentan con un nivel avanzado en el *pipeline* de estructuración.
- Proyectos que requieren el concierto del Gobierno nacional en el cuatrienio 2026-2030.
- Proyectos que por su urgencia deben comenzar a estructurarse y/o implementarse.

Mediano plazo
2030 a 2035

- Proyectos que están en una fase preliminar del pipeline de estructuración.
- Proyectos que por sus montos de inversión necesitan un tiempo de maduración de una década.
- Proyectos que implican complejidad en el acuerdo o coordinación de actores.

Largo plazo
Post 2035

- Proyectos en fase de ideación que requieren mayor consolidación institucional o tecnológica.
- Proyectos de gran escala que resultan de esfuerzos de largo plazo entre la nación y Santander.

Santander 2050

4.1

Misiones de la Transición Energética

Misión de potencial energético sostenible

Misión 1: Potencial energético sostenible

Al 2050 Santander será un líder en América Latina en la gestión inteligente de recursos para la transición energética. Habrá consolidado el desarrollo de la cadena de valor de múltiples tipos de energía, y sus industrias asociadas, en armonía con el territorio y las comunidades. La oferta energética permitirá la consolidación de un territorio competitivo e inteligente.

Misión 1: Narrativa

Al 2050, el departamento habrá desarrollado distintas fuentes de energía limpia, como solar, hídrica o biomasa, y las actividades e industrias asociadas a su producción, transformación y uso. Estas fuentes habilitarán sectores de tecnología, agroindustria o movilidad que requerirán electricidad de forma intensiva.

Así mismo, Santander potenciará su explotación de activos energéticos para proveer a Colombia y al mundo de las fuentes necesarias en su transición energética, con el gas como pilar de largo plazo y el hidrógeno como oportunidad emergente. La exploración y explotación de petróleo, incluyendo yacimientos no convencionales con estricto control ambiental, serán centrales en ese propósito.

El desarrollo de las distintas fuentes de energía se hará respetando el territorio y trabajando con las comunidades.

La disponibilidad de energía confiable y sostenible permitirá impulsar la industria, la innovación y el desarrollo de ciudades y territorios con competitividad y calidad de vida.

Misión 1: Palancas de Transformación

Al aprovechar los activos energéticos del territorio se generan recursos de inversión pública, se despliegan fuentes de energía demandadas por las industrias domésticas y globales y se permite girar hacia los hidrocarburos de transición; con una matriz diversificada se provee energía confiable y competitiva a los sectores económicos y las poblaciones; y con una estrategia responsable con el medio ambiente y la comunidad, los beneficios generan empleos formales de alta calidad e impulsan la calidad de vida de los santandereanos.

Retos

Recursos energéticos subutilizados, matriz eléctrica poco diversificada, sin aprovechar el potencial de energías limpias ni del petróleo, el gas y el hidrógeno.

1. **Generación con fuentes de energía limpia**
   Solar, hídrica y biomasa: cadenas productivas y capacidades técnicas para generación eléctrica limpia y distribuida. Ampliación en la infraestructura de distribución y transporte de energía. Habilita sectores que buscan una electrificación intensiva como data centers, agroindustria o movilidad eléctrica.

2. **Transición con petróleo, gas e hidrógeno, acompañados de descarbonización**
   Gas como pilar de largo plazo e hidrógeno como oportunidad emergente para Colombia y el mundo. Petróleo no sólo como fuente de energía, sino como insumo para manufactura y otras industrias. Aprovechamiento de yacimientos no convencionales con responsabilidad ambiental y comunitaria.

3. **Territorio y desarrollo sostenible**
   Energía confiable y barata impulsa calidad de vida, industria, innovación y ciudades sostenibles e inteligentes; trabajo comunitario y sostenibilidad es factor de competitividad.

Misión 1: Proyectos Clave por Horizonte

Corto plazo
Antes de 2030

Información geocientífica
Estudios geocientíficos en valles, cuencas y subsuelos. Insumo habilitante para decisiones de inversión en solar, hidrocarburos y minería.

Explotación de yacimientos no convencionales de forma sostenible
Explotación del potencial de petróleo y gas en yacimientos no convencionales en Santander. Inicialmente, desarrollo de pilotos.

Programa de energía solar urbana y rural
Soluciones fotovoltaicas como fuente de proyectos productivos y viviendas no interconectadas. Ampliación de redes de distribución y transformación. Potencial en Magdalena Medio en escala mediana y en B/manga y Mesa de los Santos.

Programa de liderazgo en el sector energía
Formación y padrinaje de santandereanos con experiencia en hidrocarburos y energía, para ocupar cargos directivos en el sector.

» Conexión con Misión Institucionalidad

Mediano plazo
2030 a 2035

Proyectos de energía a partir de biomasa
Generación eléctrica y térmica con residuos agrícolas y forestales de la región, y valorización de residuos orgánicos.

» Conexión con Misión Productividad Campo

Programa de despliegue de pequeñas hidroeléctricas
Inversión en plantas de generación de energía renovable que aprovecha el flujo natural de ríos, con capacidades inferiores a 10MW.

Santander Encadena Valor para la Transición
Proyecto para desarrollar la manufactura regional para la transición, que busca articular minería, energía e industria con actividades de mayor valor agregado ligadas a la transición energética.

Reutilización de pozos petroleros que finalicen su ciclo productivo
Aprovechamiento de esta infraestructura en conjunto con proyectos de descarbonización y de ampliación de cadena de valor.

Largo plazo
Post 2035

Hub de hidrógeno azul en Barrancabermeja
Inversión en la refinería para transitar a alternativas energéticas, con captura y secuestro de CO2 para generar hidrógeno azul.

Inversión masiva, tecnología emergente y nuevas cadena de valor bajas en carbono:

- Planta de fertilizantes nitrogenados, para cultivos clave en la seguridad alimentaria.
- Planta de metanol para movilidad fluvial o férrea.
- Industria de hidrotratamiento de ceras naturales.

» Conexión con Misión Productividad Campo

Proyecto de petroquímica avanzada
Desarrollo de la cadena de valor de petroquímica asociado al potencial de los yacimientos no convencionales:

- Polímeros para vehículos y manufacturas.
- Apalanca el cluster de servicios en Barrancabermeja.

Misión 1: Detalle de proyectos clave (1/5)

Información geocientífica

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- Servicio Geológico Colombiano (SGC)
- Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)
- Agencia Nacional de Minería (ANM)
- Gobernación de Santander
- Universidad Industrial de Santander (UIS).

Provincia: Todas (con énfasis en Yariguíes, Soto Norte y Comunera).

Objetivo:

Realizar estudios geocientíficos en valles, cuencas y subsuelos del departamento como insumo habilitante para decisiones de inversión en energía solar, hidrocarburos y minería. Esto es particularmente relevante para aportar evidencia científica en la toma de decisión de explotación de yacimientos no convencionales.

Descripción:

Consolidar una base de información geocientífica actualizada sobre el potencial geológico del departamento, incluyendo cartografía del subsuelo, caracterización de cuencas sedimentarias y evaluación del recurso solar y mineral.

- Los estudios deben cubrir la cuenca del Valle del Magdalena Medio que no ha sido mapeada, así como la identificación de zonas con alta radiación solar para proyectos fotovoltaicos.
- Santander cuenta con 72 áreas asignadas para actividad hidrocarburífera y un potencial mineral significativo en cobre, carbón metalúrgico, oro, fosfatos y calizas (Resolución 1006 de 2023).

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Explotación de YNC de forma sostenible

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- Ministerio de Minas y Energía
- ANH
- Ecopetrol y empresas operadoras
- Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA)
- Corporación Autónoma Regional de Santander (CAS).

Provincia: Yariguíes

Objetivo:

Aprovechar el potencial de petróleo y gas en yacimientos no convencionales en Santander, bajo estrictos estándares de responsabilidad ambiental. Toma de decisiones basadas en evidencia a partir de desarrollo de pilotos. Profundización de la incorporación del departamento en la cadena de valor.

Descripción:

Impulsar la exploración y producción en yacimientos no convencionales del Valle del Magdalena Medio, donde Santander cuenta con 2 potenciales pilotos.

- El proyecto busca extender la vida útil de la actividad extractiva mediante una transición responsable, basada en la implementación de tecnologías de eficiencia operativa, reducción de emisiones fugitivas (especialmente metano), esquemas de compensación ambiental, regeneración, y protección de sumideros de carbono.
- Se propone establecer un esquema de seguimiento tipo Acuerdos Gobierno-Industria (AGI) para destrabar cuellos de botella en trámites y licencias.
- El desarrollo de los pilotos es el elemento clave para recolección de evidencia y aprendizajes para escalar.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 1: Detalle de proyectos clave (2/5)

Programa de energía solar urbana y rural

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- Ministerio de Minas y Energía y UPME
- ESSA (Electrificadora de Santander)
- Gobernación de Santander
- Alcaldías municipales
- Universidades (UIS, UNAB).

Provincia: Metropolitana y Yariguíes.

Objetivo:

Desplegar soluciones fotovoltaicas como fuente de energía para proyectos productivos y viviendas no interconectadas, con potencial en Bucaramanga y Mesa de los Santos para baja escala, y en el Magdalena Medio a escala mediana.

Descripción:

Promover la autogeneración con energía fotovoltaica en el sector industrial, comercial y residencial de Santander, aprovechando que el departamento presenta una radiación solar entre 4,5 y 5,5 kWh/m2/día.

- Se contempla la instalación de sistemas fotovoltaicos en proyectos productivos rurales y en viviendas no interconectadas para cerrar la brecha de pobreza energética.
- A mayo de 2025 se registran 68 proyectos solares en Santander (de 1.154 a nivel nacional), lo que evidencia una brecha significativa frente a otros departamentos.
- Como referencia, Ecopetrol inauguró a finales de 2024 la Granja Solar La Cira Infantas en Barrancabermeja, con 56 MW de capacidad instalada.
- Se requiere también de ampliación de las redes de transformación y distribución de energía, para que las nuevas capacidades de generación estén conectadas.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Programa de liderazgo en sector energía

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Prosantander
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja
- UIS
- Gremios del sector energético (ACP seccional).

Provincia: Todas.

Objetivo:

Formar y apadrinar a santandereanos con experiencia en hidrocarburos y energía para que ocupen cargos directivos en MinEnergía, ANH y Ecopetrol, fortaleciendo la representación del departamento en las decisiones nacionales del sector. También posicionar y apalancar redes de santandereanos en la industria a nivel nacional y global.

Descripción:

Diseñar un programa de formación, mentoría y posicionamiento de profesionales santandereanos en cargos estratégicos del sector energético nacional.

- Santander tiene una trayectoria consolidada en hidrocarburos y energía, pero las decisiones sobre el desarrollo del sector se toman de manera centralizada por el Gobierno nacional, a menudo sin considerar las necesidades y vocación energética del departamento.
- El programa busca generar un esquema de padrinaje entre líderes sénior del sector y jóvenes profesionales.
- Se articula con Misión de Institucionalidad, al fortalecer la capacidad de incidencia del departamento en las políticas públicas que determinan su futuro energético.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 1: Detalle de proyectos clave (3/5)

Proyectos de energía a partir de biomasa

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación de Santander
- Corporaciones Autónomas Regionales (CAS, CDMB)
- ESSA
- Gremios agrícolas (Fedecacao, Fedepalma)
- UIS y UNIPAZ.
- Zona Franca Permanente B/bermeja
- Alcaldía Distrito Barrancabermeja

Provincia: Yariguíes, Comunera, Vélez, García Rovira y Soto Norte.

Objetivo:

Desarrollar capacidades de generación eléctrica y térmica a partir de residuos agrícolas y forestales de la región, y valorización de residuos orgánicos.

Descripción:
Aprovechar el potencial de biomasa residual del departamento para generar energía eléctrica y térmica, diversificando la matriz energética regional.

- Estudios de la UPME han identificado un potencial significativo para biomasa en Santander, aunque la ejecución de proyectos FNCER ha sido limitada (solo 100 de 1.913 proyectos nacionales registrados).
- El proyecto contempla la estructuración de plantas de cogeneración asociadas a agroindustrias existentes.
- También se plantea la Valorización Energética de Residuos Orgánicos: Piloto El Carrasco. Incluye diseño, estructuración y acompañamiento de la implementación de un piloto de autogeneración de energía eléctrica y producción de biofertilizante, a partir del tratamiento de residuos orgánicos recolectados en plazas de mercado, restaurantes, podas urbanas y actividades agro del AMB.
- Se conecta con la Misión de Productividad del Campo al crear encadenamientos.
- Compañías de la región ya tienen experiencia probada en el tema (ej. Incubadora Santander)

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Programa de despliegue de pequeñas hidroeléctricas

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Ministerio de Minas y Energía y UPME
- ESSA
- Gobernación de Santander
- Inversionistas privados
- CAS y CDMB.

Provincia: Comunera, Guanentá, García Rovira., Vélez.

Objetivo:

Invertir en plantas de generación de energía renovable que aprovechan el flujo natural de ríos, con capacidades inferiores a 10 MW.

Descripción:

Ampliar la capacidad de generación hidroeléctrica distribuida del departamento mediante Pequeñas Centrales Hidroeléctricas (PCH), aprovechando la oferta hídrica de las cuencas de Santander, en particular la vertiente oriental de la cordillera.

- A mayo de 2025, Santander cuenta con 5 PCH en operación con una capacidad instalada de 69 MW.
- De 528 proyectos hidráulicos registrados a nivel nacional, 23 están en Santander (4,36%), lo que indica espacio para expansión.
- El programa incluye la identificación de sitios viables, la estructuración financiera de proyectos y la gestión de licencias ambientales.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 1: Detalle de proyectos clave (4/5)

Santander Encadena Valor para la Transición

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja
- ANDI Santander
- UIS y UNAB
- SENA

Provincia: Todas.

Objetivo:

Articular la minería, la energía y la industria con actividades de mayor valor agregado ligadas a la transición energética.

Descripción:

Proyecto para desarrollar la manufactura regional para la transición. Busca conectar las actividades extractivas con encadenamientos productivos de mayor valor en el marco de la transición energética.

- Se propone establecer una Mesa de Cadenas de Valor para la Transición, siguiendo el modelo de Acuerdos Gobierno-Industria (AGI), para coordinar esfuerzos entre el sector público, privado y académico.
- En el caso de la minería, se requiere avanzar en la trazabilidad de los minerales, instrumentos ambientales y promover la transformación local de recursos mineros. Esto permite, entre otras, el cumplimiento de estándares internacionales.
- Para la industria, se busca promover la diversificación hacia servicios especializados, manufactura avanzada, metalmecánica y negocios verdes basados en el potencial de hidrocarburos, minería, logística portuaria y multimodal, y agroindustria.
- Otras zonas del país (i.e. eje cafetero) han mostrado que es posible ingresar con éxito a segmentos de alto valor de la transición (i.e. producción de baterías)

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Reutilización de pozos petroleros que finalicen su ciclo productivo

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Ministerios de Minas y Energía y de CTeI
- Ecopetrol
- ICPET
- ANH
- Alcaldía Distrito Barrancabermeja

Provincia: Todas.

Objetivo:

Aprovechar la infraestructura de pozos petroleros que finalicen su ciclo productivo proyectos de descarbonización y de ampliación de cadena de valor.

Descripción:

Apoyar el desarrollo de proyectos de geotermia, producción de hidrógeno azul y almacenamiento geológico de dióxido de carbono (CO_2), entre otros, a través de la reutilización de pozos petroleros que finalicen su ciclo productivo.

Este proyecto contribuye a la política nacional de planeación y seguimiento de los pozos petroleros que busca extender su utilidad más allá de la vida útil de los campos.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 1: Detalle de proyectos clave (5/5)

Hub de hidrógeno azul en Barrancabermeja

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :

- Ecopetrol
- Ministerio de Minas y Energía y MinCIT
- ANH
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja
- ANDI Santander e inversionistas privados.
- Zona Franca Permanente B/bermeja
- Alcaldía Distrito Barrancabermeja

Provincia: Yariguíes.

Objetivo:

Invertir en la Refinería de Barrancabermeja para transitar a alternativas energéticas, con captura y secuestro de CO_2 para generar hidrógeno azul, e impulsar nuevas cadenas de valor bajas en carbono.

Descripción:

Consolidar en Barrancabermeja un hub de innovación y economía baja en carbono, aprovechando la infraestructura de la Refinería y los campos petroleros circundantes.

Se cuenta con el potencial de producir hasta 1 millón de toneladas de H_2 de bajas emisiones al 2040, y la Refinería de Barrancabermeja es el punto natural para esta producción, dado que allí confluyen fuentes de emisiones de CO_2 que deben abatirse y reservorios geológicos cercanos (a menos de 20 km) que podrían utilizarse para almacenamiento geológico de carbono bajo el esquema CCUS.

La Refinería podría reducir así entre 300 y 500 kTon CO_2/año de emisiones. Las cadenas de valor derivadas incluyen: planta de fertilizantes nitrogenados (amoniaco y urea) para cultivos clave en la seguridad alimentaria, planta de metanol para movilidad fluvial o férrea, e industria de hidrotratamiento de ceras naturales con enfoque hacia mujeres emprendedoras y biodiversidad local.

Conecta con M. de Productividad del Campo.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- **Económico**
- Social

Proyecto de petroquímica avanzada

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :

- Ecopetrol
- Ministerio de Minas y Energía y MinCIT
- ANH
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja
- ANDI Santander e inversionistas privados.
- Zona Franca Permanente B/bermeja
- Alcaldía Distrito Barrancabermeja

Provincia: Yariguíes y Metropolintana.

Objetivo:

Desarrollar la cadena de valor de petroquímica asociada al potencial de los yacimientos no convencionales, produciendo polímeros para vehículos y manufacturas.

Descripción:

Estructurar una industria petroquímica avanzada en Santander que transforme los hidrocarburos no solo como combustibles, sino como insumos para manufactura de alto valor.

- El proyecto se sustenta en el principio de que el petróleo no es sólo fuente de energía sino insumo clave para diferentes industrias manufactureras. Dicho en otras palabras el petróleo no solo sirve para mover cosas, sino también para hacer cosas.
- Aprovechando el potencial de los yacimientos no convencionales y la infraestructura de la Refinería de Barrancabermeja, se busca escalar la producción de polímeros especializados para la industria automotriz y manufacturera.
- Apalanca el cluster metal-mecánico y de servicios en Barrancabermeja.
- Conecta con la Misión de Inserción en Cadenas.

Característica diferenciadora

- **Ambiental**
- Económico
- Social

Misión 1: Indicadores de desempeño

Key Performance Indicators

5.400 MW

Energía renovable (principalmente solar).
Para 2025 era de 650 MW

128 MMBPE

Potencial de explotación de petróleo y gas en 25 años en yacimientos no convencionales del Valle Magdalena Medio.

1 millón ton

Hidrógeno de bajas emisiones al 2040.

COP 86 billones

inversión total a 2050.
Para 2025 fue de COP 16 billones

Hitos de desempeño

- Consolidación de un hub de innovación en bajas emisiones en Barrancabermeja, que complemente los hidrocarburos.
- Desarrollo del industrias complementarias que se nutren de los productos energéticos de Santander.

Misión 1: Impactos Económicos y Sociales

PIB per cápita 2050

+5.000 USD

USD PPA (constantes 2025)

Esc. Base	Santander 2050
53.776	58.748

Personas empleadas

+46.200

Personas ocupadas

Esc. Base	Santander 2050
1.098.950	1.145.197

Pobreza monetaria

−91.800

Personas en pobreza

Esc. Base	Santander 2050
477.402	385.604

+0,36 pp tasa
de crecimiento
PIB real (2026–2050)

−3,76 pp tasa
de desempleo

−3,71 pp tasa
de pobreza monetaria

Nota: Cifras aproximadas producto de las estimaciones de Fedesarrollo.

Santander 2050

4.2

Misiones de la Transición Tecnológica

Misión de innovación y emprendimiento

Misión 2: Innovación y emprendimiento

Al 2050 Santander será el hub tecnológico y científico en las áreas de EnergyTech, HealthTech y AgroTech para Colombia y top 5 en América Latina, con capacidades y aplicaciones de IA y tecnologías convergentes. La investigación, desarrollo e innovación serán la base del crecimiento y creación de empresas. La adopción tecnológica permitirán cerrar brechas productivas. Los emprendedores encontrarán el conocimiento y las condiciones para desarrollar sus iniciativas y conquistar mercados nacionales y globales.

Misión 2: Narrativa

Para 2050, Santander será el principal centro colombiano de ciencia, tecnología e innovación en las áreas de energía (EnergyTech), tecnología de la salud (HealthTech) y tecnología para el agro (AgroTech). Universidades, centros de investigación, sector social, empresas y emprendedores trabajarán juntos para generar conocimiento, desarrollar y adoptar tecnologías, y crear empresas en esas áreas.

Startups en EnergyTech, HealthTech y AgriTech encontrarán en Santander un lugar con talento, financiamiento y redes para desarrollar sus proyectos y llevar sus productos y servicios a mercados de Colombia y otros países.

Las innovaciones en esos sectores serán base para el crecimiento económico del departamento.

Misión 2: Palancas de Transformación

Bajo un paradigma de excelencia selectiva, la inversión en CTI y capital humano en áreas tecnológicas con potencial y capacidades existentes genera conocimiento aplicable; un ecosistema sólido de financiación y emprendimiento convierte las innovaciones en empresas; y el escalamiento empresarial transforma los beneficios de la innovación en crecimiento de sectores que diversifican la economía y empleos de calidad.

Reto

Bajo nivel de inversión, coordinación e investigación en CTI limitan la formación de una sociedad del conocimiento. Las invenciones y patentes no están orientadas a la demanda empresarial. Baja conexión de emprendedores con mercados y fuentes de financiación.

1

Capacidades de CTI y capital humano
Formación de recurso humano en áreas estratégicas (EnergyTech, HealthTech, AgroTech), aumento de inversión en ACTI del ~0,1% al 2% del PIB (especialmente en estos sectores), e investigación aplicada orientada a la demanda empresarial.

2

Ecosistema emprendedor completo
Creación de ecosistema de capital de riesgo santandereano, desarrollo de banca de inversión santandereana, instrumentos alternativos, red de aceleradoras y conexión de emprendedores con mercados nacionales e internacionales.

3

Innovación y escalamiento empresarial
Madurez de tecnologías para llevarlas al mercado, escalamiento de empresas a nivel nacional y latinoamericano, potenciamiento de sectores que diversifican la economía santandereana, adopción tecnológica en otros sectores.

Misión 2: Proyectos Clave por Horizonte (1 de 2)

Corto plazo
Antes de 2030

Fondo de capital de riesgo 2050 para innovación en Santander
Estructuración y constitución de un fondo de capital de riesgo para inversiones en etapas tempranas en investigaciones y startups de Santander.

Desarrollo de la banca de inversión de Santander
Alianzas empresariales para constituir una banca de inversión que fondee proyectos empresariales y de infraestructura.

Conexión con Misión Infraestructura

Estrategia de fortalecimiento del ICPET y Parque Tecnológico Guatiguará
Alianza con Ecopetrol para fortalecer al ICPET como el centro de investigación nacional en energía, que lidere la I+D de la transición energética. Fortalecimiento complementario del Parque Tecnológico Guatiguará.

Entrenamiento masivo en habilidades digitales
Programa masivo para preparar fuerza de trabajo para nuevas demandas tecnológicas

Mediano plazo
2030 a 2035

Programa de HealthTech Santander
Agenda de I+D en tecnología médica, dispositivos médicos, IA y software as a medical device (SaMD):

- Financiamiento de proyectos de I+D aplicada
- Laboratorios de testeo en salud
- Alianzas para manufactura de dispositivos con empresas en Asia y las Américas
- Programas de PhD en alianza con hospitales

Programa de AgroTech Santander
Agenda de I+D en

- Agricultura de precisión
- Análisis de datos satelitales
- Acceso a tecnologías a bajo costo
- IA para el campo
- Trazabilidad
- Bioinsumos
- Soluciones basadas en la naturaleza (SbN)

Laboratorio de innovación agroindustrial para integrar tecnologías y conectar con mercado

Conexión con Misión Productividad Campo

Santander IA Aplicada
Proyectos cofinanciados de IA para solucionar problemas clave de la región

Largo plazo
Post 2035

Desarrollo de una aceleradora de startups para Santander
Constitución y puesta en marcha de una aceleradora santandereana que acompañe cohortes anuales de jóvenes emprendedores con potencial, conectada a ecosistemas nacionales, regionales y globales

Programa de largo plazo de cadenas de valor en áreas tecnológicas de excelencia
Desarrollo de eslabones de las cadenas de valor de tecnología para Energía, Salud y Agroindustria:

- Empresas en eslabones faltantes
- Infraestructuras digitales necesarias para cada industria.

Programa Biotech Santander
Agenda de I+D para aprovechar los activos naturales y de biodiversidad basados en emprendimientos deeptech.

Misión 2: Proyectos Clave por Horizonte (1 de 2)

Corto plazo
Antes de 2030

Programa Ruta del Emprendedor para Santander
Estrategia macro articulada entre entidades de apoyo empresarial para los emprendedores identifiquen acompañamiento y asesoría desde la etapa de ideación

Programa departamental de transferencia de conocimiento y tecnología
Estrategias de transferencia de conocimiento y tecnología como mecanismo transversal para conectar capacidades de investigación con adopción empresarial y escalamiento productivo, así como la inclusión de modelos de innovación abierta y *living labs* territoriales que permitan pilotear tecnologías en municipios y sectores productivos estratégicos.

Mediano plazo
2030 a 2035

Campus de Innovación en el AMB
Puesta en marcha de un campus de innovación, liderado por las universidades, donde confluyan actores como empresarios, sector público, inversionistas para atender retos empresariales y se construyan soluciones a esos retos.

Largo plazo
Post 2035

Misión 2: Detalle de proyectos clave (1/7)

Fondo de capital de riesgo 2050 para innovación en Santander

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- iNNpulsa Colombia y Bancóldex
- Inversionistas privados (ángeles y family offices santandereanos)
- Universidades (UIS, UNAB, UDES, UPB).

Provincia: Metropolitana (sede operativa del fondo, por concentración del ecosistema emprendedor).

Objetivo:

Estructurar y constituir un fondo de capital de riesgo para inversiones en etapas tempranas en investigaciones y startups de Santander.

Descripción:

Constituir un vehículo de inversión de capital de riesgo con vocación regional que financie startups y proyectos de investigación aplicada en etapas tempranas, especialmente en las áreas de EnergyTech, HealthTech y Agrotech.

- El Plan Regional de Competitividad de Santander ya contemplaba la creación de fondos de capital de riesgo como una iniciativa prioritaria, y la Visión Prospectiva 2019-2030 incluía estrategias de financiamiento para el emprendimiento dentro de su macroproyecto de Santander Innovador.
- El fondo busca cerrar la brecha de inversión privada en con capital privado, bajo un modelo de gobernanza que involucre actores del ecosistema de innovación.
- El fondo también puede ser un vehículo para atraer talento de alta formación y redes en otros ecosistemas de innovación

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Desarrollo de la banca de inversión de Santander

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- Sector financiero santandereano
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- ANDI Santander
- CRCI
- Grupos empresariales de la región.

Provincia: Metropolitana.

Objetivo:

Constituir alianzas empresariales para crear una banca de inversión que fondee proyectos empresariales y de infraestructura en el departamento.

Descripción:

Promover la conformación de una entidad o alianza de banca de inversión con capital santandereano que permita gestionar y fondear proyectos empresariales de gran escala y de infraestructura en el departamento.

- Esta banca de inversión busca movilizar el ahorro regional hacia proyectos productivos de alto impacto, reduciendo la dependencia de fuentes de financiación centralizada en otras regiones.
- Se conecta con la Misión de Infraestructura al facilitar el fondeo de proyectos de conectividad y servicios públicos.
- La capacidad de estructuración de proyectos se ha convertido en una capacidad diferenciadora clave de otras regiones (ej. Caso Puerta de Oro en Barranquilla)

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 2: Detalle de proyectos clave (2/7)

Estrategia de fortalecimiento del ICPET y del Parque Tecnológico Guatiguará

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- ICPET
- Parque Tecnológico de Guatiguará
- Ministerio de CTeI
- UIS
- Gobernación de Santander

Provincia: Metropolitana y Yariguíes

Objetivo:

Fortalecer al ICPET mediante una alianza con Ecopetrol, posicionándolo como el centro de investigación nacional en energía que lidere la I+D de la transición energética.
Fortalecer el Parque Tecnológico de Guatiguará

Descripción:

Diseñar una alianza estratégica entre Ecopetrol, el Gobierno Nacional y las universidades santandereanas para reposicionar al ICPET como un centro de investigación de referencia en energías de transición.

- El ICPET cuenta con infraestructura y talento en hidrocarburos, y requiere una reorientación estratégica hacia la investigación en hidrógeno de bajas emisiones, captura y almacenamiento de CO2, eficiencia energética y nuevos materiales.
- El proyecto contempla la ampliación de líneas de investigación, la atracción de talento doctoral e investigadores internacionales, y el establecimiento de alianzas con centros de investigación energética de referencia global.
- Parte de este cambio ya se dio recientemente, pero se sugiere revisar conjuntamente con Ecopetrol la agenda y cómo puede vincularse a las instituciones locales.
- Esto se debe complementar con el fortalecimiento del Parque Tecnológico de Guatiguará por su potencial de conectar con otras industrias.
- Conecta con Misión de Potencial Energético.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Entrenamiento masivo en habilidades digitales

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- Gobernación de Santander
- MinTIC
- SENA Regional Santander
- Universidades (UIS, UNAB, UDES, UPB, UTS)
- Zona Franca Santander
- CampusLands
- Cajas de compensación (Cajasan)

Provincia: Todas.

Objetivo:

Diseñar y ejecutar un programa masivo para prevenir la obsolescencia laboral frente a la automatización y la inteligencia artificial, formando a la fuerza de trabajo santandereana en habilidades digitales.

Descripción:

Implementar un programa de formación digital a gran escala dirigido a trabajadores, jóvenes y población vulnerable de Santander, con el fin de prevenir la obsolescencia laboral ante la aceleración de la automatización y la adopción de IA.

- Los análisis de la Visión 2050 estiman que entre el 20% y el 35% de los empleos del departamento podrían verse transformados por la IA en 2030, con mayor exposición en sectores como comercio, servicios y gobierno. Este impacto puede ser aún mayor a 2050.
- El programa busca masificar la formación en programación, analítica de datos, uso de herramientas de IA y competencias digitales transversales, apalancándose en la infraestructura educativa existente (21 IESs) y en los CONPES 3975 de 2019 y 4144 de 2025 sobre transformación digital y adopción de IA.
- Se recomienda que este programa sea de continuo funcionamiento, y construya sobre capacidades actuales como la de CampusLands en Zona Franca Santander. Conecta con Misión de Educación y Talento

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 2: Detalle de proyectos clave (3/7)

Programa Ruta del Emprendedor para Santander

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:

- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja
- iNNpulsa Colombia
- SENA Regional Santander
- Universidades (UIS, UNAB, UDES, UPB),
- Cajasan, Comfenalco Santander

Provincia: Metropolitana (sede principal), con extensión progresiva a otras provincias.

Objetivo:

Estrategia macro articulada entre entidades de apoyo empresarial para que los emprendedores identifiquen acompañamiento y asesoría desde la etapa de ideación.

Descripción:

Diseño e implementación de una ruta unificada de acompañamiento al emprendedor que articule la oferta hoy dispersa entre múltiples entidades, desde la ideación hasta la consolidación empresarial.

La ruta debe mapear y conectar los servicios existentes (incubación, aceleración, mentorías, financiación, formalización, asistencia técnica) en un recorrido claro por etapas, de modo que el emprendedor sepa en cada momento a quién acudir y qué recursos tiene disponibles.

El programa busca reducir la mortalidad empresarial temprana y acelerar el tránsito de iniciativas con potencial hacia empresas formales, productivas y con capacidad de escalar.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Programa transferencia de conocimiento y tecnología

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:

- Gobernación de Santander
- MinTIC
- SENA Regional Santander
- Universidades (UIS, UNAB, UDES, UPB, UTS)
- Zona Franca Santander
- CampusLands
- Cajas de compensación (Cajasan)

Provincia: Todas.

Objetivo:

Implementar estrategias de transferencia de conocimiento y tecnología como mecanismo transversal para conectar capacidades de investigación con adopción empresarial y escalamiento productivo, incluyendo modelos de innovación abierta y *living labs* territoriales para pilotear tecnologías en municipios y sectores productivos estratégicos.

Descripción:

Creación de un programa departamental que articule la oferta de investigación universitaria y de centros tecnológicos con la demanda de innovación del tejido empresarial santandereano, hoy desconectadas. El programa opera en tres ejes:

- Primero, oficinas de transferencia tecnológica fortalecidas en las universidades principales para identificar resultados de investigación con potencial comercial y conectarlos con empresas.
- Segundo, un modelo de extensión tecnológica que lleve asistencia técnica directa a empresas de todos los tamaños para adopción de estándares, técnicas de productividad y prototipado.
- Tercero, *living labs* territoriales en municipios estratégicos donde se pilotean tecnologías en condiciones reales con participación de comunidades y productores.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 2: Detalle de proyectos clave (4/7)

Programa de HealthTech Santander

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- UIS, UNAB y UDES
- Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), FOSCAL
- Hospital Universitario de Santander y hospitales de referencia
- Hospital Manuela Beltrán
- Zona Franca Santander (ZFS)

Provincia: Metropolitana y Comunera.

Objetivo:

Desarrollar una agenda de I+D en tecnología médica, dispositivos médicos, inteligencia artificial aplicada a la salud y software as a medical device (SaMD), posicionando a Santander como un polo de innovación en salud.

Descripción:

Programa de innovación en tecnología médica que articule las capacidades existentes de Santander en salud de alta complejidad con la investigación aplicada en dispositivos médicos, IA diagnóstica y software médico. El programa contempla:

- Financiamiento de proyectos de I+D aplicada
- Creación de laboratorios de testeo en salud
- Alianzas con empresas manufactureras de dispositivos en Asia y las Américas
- Programas de PhD en alianza con hospitales
- Una red de conocimiento regulatorio en medicina y debida diligencia de dispositivos médicos
- Scouting global de tecnologías y redes.
- Llegada de IED y recepción de máquinas y plantas para dispositivos en la ZFS.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Programa de AgriTech Santander

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- AGROSAVIA
- Gobernación de Santander
- UIS, UNIPAZ, UNAB
- Fedecacao y gremios agropecuarios
- Sector privado de AgTech

Provincia: Todas.

Objetivo:

Desarrollar una agenda de I+D en técnicas productivas y tecnologías que permitan aumentar la productividad, sostenibilidad ambiental, rentabilidad y el valor agregado de los sectores agropecuarios de Santander. Además de promover e impulsar iniciativas organizativas y asociativas del sector.

Descripción:

Crear un programa de innovación tecnológica para el sector agropecuario santandereano que aplique, entre otras:

- Herramientas de agricultura de precisión
- Análisis de datos satelitales de bajo costo
- IA para la toma de decisiones en campo
- Desarrollo de bioinsumos
- Contemple diferencias en escala y asociatividad en las distintas provincias de Santander
- Herramientas y portafolios de SbN creados exclusivamente para el departamento

El programa debe luego concretarse en un laboratorio de innovación agroindustrial para integrar tecnologías y conectar con mercado.

El programa se conecta con la Misión de Productividad del Campo al proveer soluciones tecnológicas que mejoren rendimientos y sostenibilidad.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 2: Detalle de proyectos clave (5/7)

Campus de Innovación en el AMB

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- UIS, UNAB, UDES, UPB Bucaramanga
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- Alcaldía de Bucaramanga
- Área Metropolitana de Bucaramanga
- ANDI Santander
- Cajasan

Provincia: Metropolitana.

Objetivo:

Puesta en marcha de un campus de innovación liderado por las universidades donde confluyan empresarios, sector público e inversionistas para atender retos empresariales y construir soluciones colaborativas.

Descripción:

Creación de un espacio físico y un modelo de gobernanza que concentre en un mismo entorno a universidades, empresas, inversionistas y entidades públicas para resolver retos productivos reales del departamento mediante innovación colaborativa.

El campus funcionaría como punto de encuentro entre la demanda empresarial (retos técnicos, de productividad o de mercado) y la oferta de conocimiento (investigadores, laboratorios, semilleros), con infraestructura compartida para prototipado, testeo y escalamiento.

El campus busca cerrar la brecha entre investigación y mercado con un modelo inspirado en distritos de innovación, articulado con el Fondo de Capital de Riesgo 2050 para financiar los emprendimientos que surjan de los retos resueltos, y con el Programa Ruta del Emprendedor para canalizar a los equipos hacia las etapas de incubación y aceleración.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Santander IA Aplicada

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- Alcaldías municipales y Gobernación
- Universidades
- Centros de innovación nacionales y regionales
- Empresas
- SENA, MinTIC
- Fondos de inversión

Provincia: Todas (con énfasis en Metropolitana).

Objetivo:

Es acelerar la adopción de inteligencia artificial aplicada en empresas y entidades públicas de Santander, mediante pilotos cofinanciados orientados a resolver problemas concretos de productividad, eficiencia y transformación digital.

Descripción:

El proyecto propone crear un programa regional de proyectos de IA aplicada, cofinanciados y acompañados técnicamente, para que empresas y entidades públicas puedan probar, desarrollar y escalar soluciones en casos reales sin asumir solas todo el costo o riesgo.

La iniciativa se apoyaría en alianzas entre universidades, sector privado y sector público, con foco en usos prácticos como automatización, analítica, atención al ciudadano, optimización operativa o mejora de procesos.

Antes de escalar soluciones avanzadas, es importante establecer una etapa de transformación digital para mipymes tradicionales en el corto plazo. Además, los proyectos deben contemplar soluciones de gobernanza y regulación según las competencias y alcance de las entidades del departamento.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 2: Detalle de proyectos clave (6/7)

Programa de largo plazo de cadenas de valor en áreas tecnológicas de excelencia

Corto plazo → Mediano plazo → **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- MinCIT y MinTIC
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- ANDI Santander
- ProColombia
- Universidades
- Empresas ancla en cada sector

Provincia: Metropolitana,Yariguíes y García Rovira.

Objetivo:

Desarrollar los eslabones faltantes de las cadenas de valor de tecnología para Energía, Salud y Agroindustria en Santander.

Descripción:

Identificar y desarrollar los eslabones de las cadenas de valor tecnológicas que hoy están ausentes en Santander, en las tres áreas de excelencia definidas por la Misión: Energía, Salud y Agroindustria.

- Esto implica atraer o crear empresas en segmentos faltantes (manufactura de componentes, servicios especializados, integración de sistemas) y desplegar las infraestructuras digitales necesarias para cada industria (conectividad, capacidad de cómputo, interoperabilidad de datos).
- Conecta con la Misión de Inserción en Cadenas.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Desarrollo de una aceleradora de startups para Santander

Corto plazo → Mediano plazo → **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- iNNpulsa Colombia
- Universidades (Incubadora de Empresas UIS)
- Sector privado (empresas ancla como mentoras), Redes de aceleración (YCombinator, Endeavor, etc)
- Zona Franca Santander

Provincia: Metropolitana (sede operativa, con cobertura departamental).

Objetivo:

Constituir y poner en marcha una aceleradora santandereana que acompañe cohortes anuales de jóvenes emprendedores con potencial, conectada a ecosistemas nacionales, regionales y globales.

Descripción:

Crear una aceleradora de startups con sede en Santander que opere cohortes anuales de emprendedores en etapa de crecimiento, ofreciendo mentoría, acceso a capital, conexión con mercados nacionales e internacionales, y formación en modelos de negocio escalables.

- La meta de la Misión es alcanzar 100 startups de alto impacto al 2050 (con ventas de al menos USD 1M/año).
- La aceleradora podrá construir sobre la experiencia exitosa e incipiente de la Incubadora de Empresas de la UIS.
- También se puede construir sobre la experiencia de la iniciativa NIDO en el Valle del Cauca en donde la suma de esfuerzos de actores (Gobernación, Cámara de Comercio y Zona Franca).
- Se pueden revisar otros casos exitosos como Startup Chile o Startup Estonia

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 2: Detalle de proyectos clave (7/7)

Programa Biotech Santander

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :

- MinCIT, MinTIC y MinCiencias
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- ANDI Santander
- ProColombia
- Universidades
- Empresas ancla en cada sector

Provincia: Metropolitana

Objetivo:

Desarrollar una agenda de I+D en técnicas productivas y tecnologías asociadas al aprovechamiento de los activos naturales y de biodiversidad del departamento

Descripción:

Desarrollar una agenda de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) orientada al aprovechamiento de los activos naturales y la biodiversidad de Santander, mediante el impulso de emprendimientos deeptech con alto potencial de escalabilidad.

- Esto implica identificar oportunidades en cadenas de valor estratégicas como bioinsumos, alimentos funcionales, biotecnología agrícola, soluciones ambientales y aplicaciones en salud, transformando conocimiento científico en productos y servicios de alto valor agregado.
- El programa promoverá la creación y fortalecimiento de startups, spin-offs y empresas de base tecnológica, facilitando su acceso a infraestructura científica, capital semilla, acompañamiento técnico y conexión con mercados.
- Incluye la articulación entre universidades, centros de investigación, sector privado e inversionistas, bajo esquemas de colaboración que permitan acelerar la transferencia de conocimiento hacia el desarrollo productivo.
- Asimismo, se impulsará la atracción de inversión y la generación de alianzas estratégicas que permitan escalar soluciones biotecnológicas en mercados nacionales e internacionales.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 2: Indicadores de desempeño

Key Performance indicators

2% PIB

Inversión en ACTI
Para 2024 fue 0,4%

1015 startups

de alto impacto
(USD 1M/año ventas).
Para 2024 eran 17 startups

Hitos de desempeño

- Escalamiento nacional y a América Latina de empresas santandereanas.
- Consolidación del ecosistema de banca de inversion y VC santandereano.

Misión 2: Impactos Económicos y Sociales

PIB per cápita 2050

+1.400 USD

USD PPA (constantes 2025)

Esc. Base	Santander 2050
53.776	55.146

Personas empleadas

+10.200

Personas ocupadas

Esc. Base	Santander 2050
1.098.950	1.109.199

Pobreza monetaria

−26.900

Personas en pobreza

Esc. Base	Santander 2050
477.402	451.437

+0,10 pp tasa de crecimiento PIB real (2026–2050)

−0,83 pp tasa de desempleo

−1,05 pp tasa de pobreza monetaria

Nota: Cifras aproximadas producto de las estimaciones de Fedesarrollo.

Santander 2050

4.3

Misiones de la Transición Demográfica

Misión de educación y talento

Misión 3: Educación y talento

Al 2050, Santander será el lugar donde el talento colombiano, y de América Latina y el Caribe, quiera educarse para el futuro: la región que forme talentos con alta calidad y pertinencia, donde se eduque a lo largo de la vida en preparación a la disrupción y se ofrezca aquí las condiciones para construir proyectos de vida.

Santander 2050

Misión 3: Narrativa

Para 2050, Santander será el lugar donde el talento colombiano, y de América Latina y el Caribe, quiera formarse para el futuro.

El departamento ofrecerá educación de alta calidad, conectada con las necesidades de las provincias y del mercado laboral, y actualizándose a medida que se demandan nuevas habilidades. Que forme a lo largo de la vida para afrontar la disrupción, desarrolle habilidades aplicables en un mundo cambiante y facilite el acceso a empleo y emprendimiento innovador.

Además, brindará las condiciones para que las personas puedan construir aquí sus proyectos de vida.

Misión 3: Palancas de Transformación

Con cobertura, calidad y pertinencia educativa se forma el talento; con formación a lo largo de la vida y programas que se actualizan, se mantiene vigente el talento ante un mundo y una demanda cambiante; con un ecosistema productivo sólido ese talento encuentra oportunidades o genera emprendimientos; y se forman ciudadanos y líderes.

Reto

Transición demográfica pone presión sobre universidades. Brechas de pertinencia en formación de capital humano que resultan en disparidades con las demandas empresariales y fuga de cerebros fuera de Santander.

1

Cobertura, calidad y pertinencia educativa
Mejora de la prestación educativa en preescolar, básica y media en municipios no certificados. Formación técnica y tecnológica pertinente alineada con la demanda productiva cambiante. Programas universitarios en alianza con empresas.

2

Educación que se actualiza a lo largo de la vida
Programas que se actualizan a medida que se demandan nuevas habilidades. Se forma a lo largo de la vida para afrontar la disrupción y desarrollar habilidades, duras y blandas, aplicables en un mundo cambiante.

3

Productividad y retorno provincial
Retornos a la educación para los hogares en ciudades y el campo, mejoras de productividad empresarial con impacto inmediato, atracción de talento y conocimiento, y ciudadanos formados y líderes.

Misión 3: Proyectos Clave por Horizonte (1 de 2)

Corto plazo
Antes de 2030

Estrategia de bilingüismo de Santander
- Escalamiento de los programas de bilingüismo del municipio, Gobernación, sector privado y agencias asociadas.
- Despliegue de programas asistidos por herramientas de IA para la enseñanza masiva de inglés, y otros idiomas, en la educación media y básica.
- Componentes de inglés técnico para la exportación de servicios

Conexión con Misión Inserción en Cadenas

Programa de formación de talento en IA y software en colegios y universidades
Programa de formación en educación media y superior en habilidades de IA y aplicación de software, apalancando experiencias actuales.

Conexión con Misión Innovación

Pacto ampliado por la educación, con sector privado
Ampliar el pacto por la educación para aumentar cualitativamente la participación del sector empresarial. Empresas dando primeros pasos en educación dual para la formación de habilidades pertinentes, en media y superior.

Mediano plazo
2030 a 2035

Programa de actualización permanente de oferta terciaria
Agenda de cierre recurrente de brechas en habilidades en la formación para el trabajo, técnica y tecnológica. Modelos de formación dual (en formatos informales y formales) liderados por SENA, UTS, UIS y otras universidades de alcance departamental. Clave para formación a lo largo de la vida.

Programa de talento agro en provincias
Programa de formación de talento para la agroindustria santandereana, apalancando programas de agronomía y tecnologías en capitales de provincias. Liderado por UIS, UniPaz, UTS y otras con presencia local. Permite conexión profesionales con territorios rurales.

Conexión con Misión Productividad Campo

Estrategia atracción de familias al Área Metropolitana B/manga
Posicionar al Área Metropolitana como destino de familias jóvenes y talento calificado por la excelencia en calidad educativa de sus colegios.

Largo plazo
Post 2035

Estrategia de excelencia de universidades
Diseño y seguimiento a una estrategia de largo plazo que garantice la actualización continua, la inversión en talento e infraestructuras de investigación, y la relevancia de las universidades públicas y privadas de Santander, con estándares internacionales.

Escalamiento de cátedra Santander
Escalar Cátedra Santander para formación ciudadana, usando herramientas virtuales liderado por UNAB y UNIRED.

Conexión con Misión Instiucionalidad

Misión 3: Proyectos Clave por Horizonte (2 de 2)

Corto plazo
Antes de 2030

Fortalecimiento de la formación técnica, tecnológica y profesional pertinente para el sector productivo
Alinear la oferta educativa con las necesidades del sector productivo mediante el análisis del mercado laboral, el sector informal y las dinámicas económicas del territorio.

Fortalecimiento de la economía sostenible y el emprendimiento juvenil
Promover la generación de ingresos para jóvenes mediante la aplicación de conocimientos adquiridos en su formación media y técnica, para el desarrollo de iniciativas productivas sostenibles.

Programa de acceso educativo en zonas rurales y transferencia de conocimiento
Fortalecer el acceso a la educación en zonas rurales mediante el apoyo económico, académico y técnico a estudiantes, así como mejorar la calidad de la educación a través de la implementación de mecanismos de transferencia de conocimiento de profesionales hacia comunidades rurales.

Mediano plazo
2030 a 2035

Fortalecimiento del emprendimiento, y la generación de empresas en Santander
Promover el desarrollo económico de todas las provincias mediante el fortalecimiento del emprendimiento, con una visión de modelo de negocio clara, rentable y fundamentada en la productividad que se traduzca en generación de empleo.

Fortalecimiento de la infraestructura educativa, formación ciudadana y la identidad regional
Fortalecer la infraestructura educativa y los procesos de formación ciudadana mediante la implementación de programas que promuevan la identidad regional y el desarrollo integral de los estudiantes como ciudadanos comprometidos con su comunidad, para generar cambios positivos y fortalecer la democracia.

Largo plazo
Post 2035

Misión 3: Detalle de proyectos clave (1/7)

Estrategia de bilingüismo de Santander

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Colegios, instituciones técnicas y universidades
- Gremios, y empresas

Provincia: Todas

Objetivo:

Fortalecer y ampliar el alcance de los programas de bilingüismo de municipios, Gobernación, sector privado y agencias relacionadas.

Descripción:

Escalamiento de la enseñanza del inglés como segundo idioma a través de:

- Programas asistidos por herramientas de IA para la enseñanza masiva de inglés en la educación básica y media, y para la enseñanza a personas que se desempeñan en sectores específicos como hoteles y restaurantes, clínicas y hospitales que exportan servicios de salud y negocios (incluido soporte al cliente).
- Desarrollo de profesores de educación básica y media, y enseñanza a grados 10º y 11, a través de un programa de capacitación y práctica permanente que proporcione rutinas de clase bilingües y habilidades de comunicación para la vida real , a través de un equipo de profesores nativos en inglés en un programa de estancias cortas.
- Componentes de inglés técnico para la exportación de servicios.
- Habilitación de otros idiomas como francés, portugués y otros pertinentes según estrategia de internacionalización.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Programa de formación de talento en IA y software

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Ministerios (Mintic, Minciencias, Mincit, Mineducación y DNP)
- Gobernación
- Alcaldías
- Colegios, instituciones técnicas y universidades

Provincia: Todas.

Objetivo:

Diseñar y desarrollar un programa de formación para educación media y superior en habilidades de IA y aplicación de software, apalancando experiencias actuales.

Descripción:

Diseñar un programa de transformación digital, desarrollo y adopción de sistemas de IA para actividades económicas y ambientales que se apalanque en los documentos CONPES 3975 de 2019 y 4144 de 2025, y en las experiencias actuales que se adelantan en el departamento de Santander (ej. Campus Lands) para fortalecer el conocimiento, la investigación y la productividad de la economía departamental y promover la apropiación de estas tecnologías.

- Foco en desarrollo en talento especializado en IA y software para misiones priorizadas.
- Desarrollo de programas académicos como Ciencia de Datos, Ingeniería de IA, Cibeseguridad, y otros asociados.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 3: Detalle de proyectos clave (2/7)

Pacto ampliado por la educación, con sector privado

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Cámara de Comercio
- Gremios y empresas
- Colegios, instituciones de formación y universidades
- Laboratorios de innovación, gremios y empresas de tecnología

Provincia: Todas

Objetivo:

Ampliar el pacto por la educación para aumentar cualitativamente la participación del sector empresarial.

Descripción:

A través de este Pacto se busca articular sistema educativo y sector empresarial para incidir en la formación de jóvenes con capacidades tecnológicas, innovadoras y emprendedoras con enfoque STEAM, con el fin de impulsar el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas del mundo real.

Se enfoca en vincular a las empresas para que participen en la formación de habilidades pertinentes, en educación media, técnica y superior.

También, vía mecanismos como obras por impuestos o responsabilidad social corporativa, puede contribuirse al cierre de brechas de infraestructura en instituciones públicas.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Fortalecimiento de la formación técnica, tecnológica y profesional pertinente para el sector productivo

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- UTS, UniPAZ, SENA
- Alcaldías
- Colegios, instituciones de formación y universidades
- Gremios y empresas

Provincia: Todas.

Objetivo:

Alinear la oferta educativa con las necesidades del sector productivo mediante el análisis del mercado laboral, el sector informal y las dinámicas económicas del territorio.

Descripción:

Desarrollo de programas educativos enfocados en las necesidades regionales del mercado laboral, promoviendo la especialización en áreas estratégicas y la ampliación de la cobertura y calidad de la educación técnica y superior.

El proyecto incorpora la formación de talento humano en sectores prioritarios, incluido el de salud, con el objetivo de generar mayor disponibilidad de profesionales y técnicos para mejorar el acceso a servicios en las provincias.

Se busca también promover la articulación entre instituciones educativas, empresas y entidades públicas para garantizar la pertinencia, accesibilidad y empleabilidad de la formación en los territorios.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 3: Detalle de proyectos (3/7)

Fortalecimiento de la economía sostenible y el emprendimiento juvenil

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de comercio
- Gremios y empresas
- Colegios e instituciones de formación

Provincia: Todas.

Objetivo:

Promover la generación de ingresos para jóvenes mediante la aplicación de conocimientos adquiridos en su formación media y técnica, para el desarrollo de iniciativas productivas sostenibles (Preservación del medio ambiente, promoción de inclusión social, y viabilidad económica).

Descripción:

Creación de programas que faciliten la integración de jóvenes con sus comunidades, con el fin de impulsar emprendimientos sostenibles con modelos económicos que generen empleo y valor social. Asimismo, se busca fomentar la articulación entre educación, territorio y economía, permitiendo que el conocimiento se traduzca en soluciones prácticas a retos locales y oportunidades reales en el departamento, como prácticas productivas agrícolas sostenibles, generación de energía renovable, actividades de economía circular y ecoturismo. El proyecto busca contribuir a la generación de empleo juvenil, el fortalecimiento del tejido económico local y la construcción de un modelo de desarrollo sostenible e inclusivo.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Programa de acceso educativo en zonas rurales y transferencia de conocimiento

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Colegios, instituciones de formación y universidades
- Empresas

Provincia: Todas.

Objetivo:

El proyecto busca fortalecer el acceso a la educación en zonas rurales mediante el apoyo económico, académico y técnico a estudiantes, así como mejorar la calidad de la educación a través de la implementación de mecanismos de transferencia de conocimiento de profesionales hacia comunidades rurales.

Descripción:

Creación de programas que faciliten la permanencia educativa, el acompañamiento en procesos de formación y la conexión entre profesionales y territorios rurales para la transmisión de saberes.

Asimismo, se busca que esta iniciativa contribuya a reducir brechas educativas, generar nuevas oportunidades en el campo y fortalecer el desarrollo social y productivo de las comunidades rurales.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 3: Detalle de proyectos (4/7)

Fortalecimiento del emprendimiento, y la generación de empresas en Santander

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio
- Colegios, instituciones de formación y universidades

Provincia: Todas.

Objetivo:

Promover el desarrollo económico de todas las provincias mediante el fortalecimiento del emprendimiento, con una visión de modelo de negocio clara, rentable y fundamentada en la productividad que se traduzca en generación de empleo.

Descripción:

El proyecto tiene dos áreas principales: i) formación; y ii) acompañamiento desde la educación media. Se prevé la formación de niños, jóvenes y adultos en los siguientes temas, de acuerdo con sus capacidades:

- Educación financiera y manejo del dinero
- Negocios y emprendimiento

En acompañamiento se busca fortalecer y adecuar las acciones para la creación de empresas teniendo en cuenta las condiciones para la producción, comercialización y sostenibilidad de los negocios en el territorio. El proyecto busca la dinamización de la economía regional y la generación de empleo local para facilitar la permanencia de la población en las provincias, facilitando tanto la inserción laboral como el desarrollo de iniciativas económicas propias.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Fortalecimiento de la infraestructura educativa, formación ciudadana y la identidad regional

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Colegios, instituciones de formación y universidades
- Empresas

Provincia: Todas.

Objetivo:

Fortalecer la infraestructura educativa y los procesos de formación ciudadana mediante la implementación de programas que promuevan la identidad regional y el desarrollo integral de los estudiantes como ciudadanos comprometidos con su comunidad, para generar cambios positivos y fortalecer la democracia.

Descripción:

A través del mejoramiento de los espacios educativos, y del desarrollo de programas de educación enfocados en la construcción de la identidad regional a través de temas relacionadas con la historia económica y social, y con la implementación de iniciativas como las cátedras regionales existentes que se enfocan en fortalecer el sentido de pertenencia y el conocimiento del territorio. Además, con este programa se busca fortalecer habilidades ciudadanas a la vez que se promueve la valoración de la cultura e identidad del departamento.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 3: Detalle de proyectos (5/7)

Programa de actualización permanente de oferta terciaria

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Ministerio de Educación
- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio
- Colegios, instituciones de formación y universidades, SENA

Provincia: Todas.

Objetivo:

Construir una agenda de cierre recurrente de brechas en la educación terciaria (formación postsecundaria técnica, tecnológica y universitaria).

Descripción:

Este proyecto busca orientar el sistema de educación superior para el largo plazo con el propósito de que se alinee con las necesidades productivas y sociales a través de formación técnica y prácticas profesionales relevantes.

La investigación y la innovación son pilares fundamentales de la agenda que se construya para proporcionar a las instituciones educativas post secundaria mejores capacidades para la formación para el trabajo, técnica, tecnológica y profesional, y para la formación a lo largo de la vida, atendiendo al incremento en expectativa de vida de la población .

Modelos de formación dual (en formatos informales y formales) liderados por UTS, UIS y otras universidades de alcance departamental.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Programa de talento en el sector agropecuario en provincias

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Instituciones de formación y universidades

Provincia: Todas.

Objetivo:

Diseñar e implementar un programa de formación de talento para la agroindustria que impulse la conexión de los profesionales con los territorios rurales.

Descripción:

Diseñar un programa apalancado en las universidades con presencia a nivel local que ofrezcan formación para el sector agropecuario incluida la agroindustria.

Liderado por UIS, UniPaz y otras instituciones con presencia local ofrecer formación en programas de salud animal, sistemas productivos (agrícolas y pecuarios), sostenibilidad agropecuaria, tecnología aplicada al agro, y agronomía con énfasis en agroecología y sostenibilidad, entre otros, en capitales de provincias, con el propósito adicional de reducir las brechas de relevo generacional en el sector agro.

El programa también busca reducir brechas de relevo generacional en el sector agropecuario.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 3: Detalle de proyectos (6/7)

Estrategia atracción de familias al Área Metropolitana B/manga

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Área Metropolitana de Bucaramanga,
- Alcaldías del AMB
- Secretarías de Educación municipal y departamental
- Colegios de alta calidad
- Cámara de Comercio de Bucaramanga,
- Global Plan Santander.

Provincia: Metropolitana, con efecto en otras.

Objetivo:

Posicionar al Área Metropolitana como destino de familias jóvenes y talento calificado por la excelencia en calidad educativa de sus colegios.

Descripción:

Diseño de una estrategia de marketing territorial que posicione al AMB como ciudad atractiva para familias jóvenes profesionales y talento calificado, usando como ancla la oferta educativa escolar de alta calidad y la calidad de vida.

Bucaramanga ya se destaca en pruebas Saber con resultados consistentemente superiores al promedio nacional, y varios de sus colegios figuran entre los mejores del país. La estrategia articula tres componentes:

- Una campaña de posicionamiento nacional e internacional que visibilice la calidad de vida, el costo de vida competitivo y la excelencia educativa del AMB frente a ciudades como Bogotá, Medellín o Barranquilla
- Un paquete de incentivos y facilidades de relocalización coordinado con empleadores locales y empresas atraídas por la estrategia de *nearshoring*.
- El fortalecimiento continuo de la oferta educativa pública y privada para sostener el diferencial de calidad que sustenta la propuesta de valor.

La estrategia puede ampliarse también a otras zonas de alta calidad de vida como San Gil o Barichara.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Escalamiento de cátedra Santander

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Colegios, instituciones de formación y universidades
- Empresas

Provincia: Todas

Objetivo:

Escalar Cátedra Santander para formación ciudadana, usando herramientas virtuales liderado por UNAB y UNIRED.

Descripción:

A través del mejoramiento de los espacios educativos, y del desarrollo de programas de educación enfocados en la construcción de la identidad regional a través de temas relacionadas con la historia económica y social, y con la implementación de iniciativas como las cátedras regionales existentes que se enfocan en fortalecer el sentido de pertenencia y el conocimiento del territorio.

Además, con este programa se busca fortalecer habilidades ciudadanas a la vez que se promueve la valoración de la cultura e identidad del departamento, mientras que permite también posicionar la identidad propia en los jóvenes y promover el liderazgo.

Conexión con Misión de Gobernanza e Institucionalidad

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 3: Detalle de proyectos (7/7)

Estrategia de excelencia de universidades

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :

- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio
- Universidades
- Gremios y empresas

Provincia: Todas

Objetivo:

Diseñar, implementar y hacer seguimiento a una estrategia que garantice la actualización continua, la inversión en talento e infraestructuras de investigación, y la relevancia de las universidades públicas y privadas, con estándares internacionales.

Descripción:

El proyecto considera el diseño de una estrategia que considere la política pública relacionada, el soporte institucional público y privado en materia de financiamiento, innovación, investigación y transferencia de conocimiento, así como las alianzas con el sector privado.

Además, parte importante de la estrategia será:

- El desarrollo y la atracción de talento a través de internacionalización de profesores, programas de doctorado e incentivos para investigadores
- Transferencia de conocimiento e innovación reflejada en patentes y startups
- Currículos adaptados a las necesidades del sector productivo
- Formación en habilidades digitales, IA y emprendimiento
- Sostenibilidad (incluyendo campus sostenibles).

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 3: Indicadores de desempeño

Key Performance Indicators

Líder en puntaje Prueba Saber

Los retornos de educación que generaría está política ascienden a los 16,3 billones de pesos.

36.000

Estudiantes y trabajadores atraídos por oportunidades de talento.

Hitos de desempeño

- Implementación de un sistema educativo que se actualiza contantemente y forma a lo largo de la vida.
- Desarrollo de startups de alto impacto y proyectos laborales para estudiantes.

Misión 3: Impactos Económicos y Sociales

PIB per cápita 2050

+4.200 USD

USD PPA (constantes 2025)

Esc. Base	Santander 2050
53.776	58.049

Personas empleadas

+76.900

Personas ocupadas

Esc. Base	Santander 2050
1.098.950	1.175.842

Pobreza monetaria

−147.800

Personas en pobreza

Esc. Base	Santander 2050
477.402	329.558

+0,31 pp tasa crecimiento PIB real (2026–2050)

−6,25 pp tasa de desempleo

−5,98 pp tasa de pobreza monetaria

Nota: Cifras aproximadas producto de las estimaciones de Fedesarrollo.

Santander 2050

4.4

Misiones de la Transición Productiva

- Misión de conectividad y logística
- Misión de inserción en cadenas globales de valor
- Misión de productividad del campo

Santander 2050

4.4

Misiones de la Transición Productiva

- Misión de conectividad y logística
- Misión de inserción en cadenas globales de valor
- Misión de productividad del campo

Misión 4: Conectividad y logística

Al 2050 Santander superará su aislamiento: los municipios se conectarán por una red vial y multimodal robusta, los productores tendrán una plataforma logística conectada con Colombia, los santandereanos se transportarán con agilidad y eficiencia, y el área metropolitana contará con un transporte público capaz y limpio.

Misión 4: Narrativa

Para 2050, Santander será el lugar desde donde se conecta y moviliza la población y la actividad económica del oriente colombiano.

El departamento superará su aislamiento con una red vial y multimodal robusta y contará con la infraestructura, los servicios empresariales y las conexiones logísticas necesarias para que los productores de la región puedan producir, transformar y enviar sus bienes y servicios a cualquier mercado del país o del mundo de manera rápida, confiable y a costos competitivos.

El acceso a transporte público será un aspecto que contribuya a la calidad de vida de los santandereanos.

Misión 4: Palancas de Transformación

Con planificación y financiamiento adecuados la infraestructura se ejecuta; con ejecución efectiva se logra conectividad; y con conectividad se materializan las ganancias de competitividad, empleo y bienestar y se habilita la construcción de infraestructura social.

Reto

Estado crónico de la red vial departamental, baja inversión pública en infraestructura vial y de transporte, y pérdidas de productividad y costos ambientales por falta de transporte masivo.

1. **Planificación y financiación**
   Priorización de corredores estratégicos, estructuración de concesiones y vigencias futuras, y aseguramiento de recursos para COP 18,6 billones de inversión vial.

2. **Construcción y operación de vías e infraestructura multimodal**
   Ejecución de proyectos viales (Anillo Vial, Troncal Magdalena II, Bucaramanga-Zipaquirá), aeropuertos regionales, sistema de transporte metropolitano limpio y mejoramiento del corredor férreo.

3. **Calidad de vida y competitividad regional**
   Reducción del 47,7% en costos logísticos de exportación, disminución en tiempos de viaje, ganancias de competitividad empresarial, mejoras en calidad del aire y conectividad municipal.

Misión 4: Proyectos Clave por Horizonte

Corto plazo
Antes de 2030

Culminación UF8 B/manga-Barrancabermeja
Finalización de la unidad funcional 8 en el corredor Bucaramanga-Barrancabermeja. Ampliación UF 5, 6 y 7 Ruta del Cacao

Anillo Vial Externo Metropolitano
Implementación por fases de los 28 Km del proyecto para garantizar avance y culminación.

Culminación Troncal Magdalena I y II
Finalización de etapa constructiva de troncal estratégica.

Obras de encauzamiento del río Magdalena y Ecosistema Fluvial Integral de B/bermeja
Navegabilidad para habilitar puerto multimodal, infraestructura portuaria, mantenimiento de flota, servicios logísticos.

Conectividad digital
Mejorar cobertura y calidad de señal en zonas rurales y urbanas, despliegue de redes de alta velocidad, y ampliación via internet satelital.

Culminación vía a Yuma en doble calzada
Finalización de 8,8 kilómetros restantes.

Mediano plazo
2030 a 2035

Concesión de Bucaramanga - Zipaquirá
- 36km de terceros carriles que están diseñados en el Invías, y variantes.
- Doble calzada entre Curos y B/manga.
- Retorno del Newport sobre Anillo Vial
- Culminar Variante San Gil

Construcción Curos-Málaga
Rehabilitación de 66 km con pavimentación, maneo de aguas y movimientos.

Construcción San Gil - Charalá - Duitama
Construcción al 2030 por Invías.

Estrategia vías terciarias
Terraplenes, estabilización y placahuellas con maquinaria de municipios.

~~Construcción y operación corredor férreo La Dorada - Chiriguaná~~
Culminación del proyecto férreo que contempla un patio de mantenimiento de trenes pesados en Barrancabermeja

~~Programa de aeropuertos de Santander~~
- Ampliación capacidad y rutas en Palonegro para salud y carga bajo peso
- Factibilidad y diseño aerop. Yariguíes para habilitar conectividad multimodal
- Seguridad en operaciones en otros aeropuertos.

Largo plazo
Post 2035

Sistema de transporte masivo para el Área Metropolitana de B/manga
Solución financiera e inversión en nuevas infraestructuras para sistema de transporte masivo intermodal (conectando buses, teleféricos y otros medios), con tecnologías bajas en carbono.

Nueva concesión B/manga-Pamplona
Corredor clave para la conexión con Venezuela y el comercio binacional en las siguientes décadas de reconstrucción.

Nodo multimodal de Yariguíes en Barrancabermeja
- Estudio de flujos de carga para diseñar el sistema multimodal, conexiones con García Rovira y otras zonas productoras.
- MRO marítimo, ferroviario y aeronáutico.
- Articulación con infraestructuras y logística con Venezuela, costa Caribe y Urabá.

~~Corredor férreo del Carare: Barbosa a Barrancabermeja~~
Construcción del corredor férreo Boyacá - Barbosa – Barranca, luego de estudios de factibilidad en 2027.

Transversal del Carare
Conexión transversal estratégica de 130 Km entre Magdalena Medio y Troncal Central.

Misión 4: Detalle de proyectos clave (1/9)

Culminación UF8 B/manga–Barrancabermeja

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- ANI
- Concesionario Ruta del Cacao
- Gobernación de Santander
- Invías.

Provincia: Yariguíes y Metropolitana.

Objetivo:

Finalizar la unidad funcional 8 en el corredor Bucaramanga–Barrancabermeja para completar la doble calzada. Ampliación UF 5, 6 y 7 Ruta del Cacao

Descripción:

Finalización de la unidad funcional 8 del corredor Ruta del Cacao, completando la doble calzada entre Bucaramanga y Barrancabermeja, para consolidar la conexión entre la capital departamental y el Magdalena Medio.

Posteriormente, realizar la ampliación de las UF 5, 6 y 7 Ruta del Cacao.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Anillo Vial Externo Metropolitano

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación de Santander
- Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), Alcaldías de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

Provincia: Metropolitana.

Objetivo:

Implementar por fases los 28 km del proyecto para descongestionar el Área Metropolitana de Bucaramanga y garantizar la conexión vial periurbana.

Descripción:

Ejecución por fases de los 28 km del anillo vial externo para descongestionar el tráfico metropolitano, conectar los ejes viales de acceso al área metropolitana y habilitar la movilidad de carga pesada sin transitar por el casco urbano.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 4: Detalle de proyectos clave (2/9)

Culminación Troncal Magdalena I y II

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Invías
- ANI
- Gobernación de Santander
- Ministerio de Transporte.

Provincia: Metropolitana, Yariguíes y Vélez.

Objetivo:

Finalizar la etapa constructiva de la troncal estratégica que conecta el Magdalena Medio con el norte del país.

Descripción:

Terminación de los dos corredores principales: Corredor 1 (Puerto Salgar–Barrancabermeja, 528 km totales entre los dos) priorizando el tramo La Lizama–La Fortuna, para completar la doble calzada Barrancabermeja–Bucaramanga y articular con la Ruta del Cacao.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Obras de encauzamiento del río Magdalena y Ecosistema Fluvial Integral de B/bermeja

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Cormagdalena
- Ministerio de Transporte
- Invías
- Gobernación de Santander
- ANI.

Provincia: Yariguíes.

Objetivo:

Garantizar la navegabilidad del río Magdalena para habilitar un puerto multimodal en Barrancabermeja, junto con infraestructura portuaria, mantenimiento de flota, servicios logísticos.

Descripción:

Obras de encauzamiento para asegurar navegabilidad en el tramo que arranca en Barrancabermeja, habilitando transporte fluvial con capacidad de 3 hasta 19 millones de toneladas anuales, 62% menos emisiones de CO_2 que el transporte por carretera y 40% de ahorro en costos frente al camión.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 4: Detalle de proyectos clave (3/9)

Conectividad digital

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- MinTIC
- Gobernación de Santander
- Operadores de telecomunicaciones

Provincia: Todas

Objetivo:

Mejorar cobertura y calidad de señal en zonas rurales y urbanas, desplegar redes de alta velocidad y ampliar la conectividad vía internet satelital.

Descripción:

Despliegue de infraestructura de telecomunicaciones para cerrar la brecha digital en el departamento, incluyendo fibra óptica en cabeceras municipales, ampliación de cobertura celular 4G/5G en zonas rurales y cobertura satelital para las áreas más remotas.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Culminación vía a Yuma en doble calzada

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Invías
- Ecopetrol
- Gobernación de Santander
- Ministerio de Transporte.

Provincia: Yariguíes.

Objetivo:

Completar la doble calzada de la Vía Yuma que conecta la Troncal del Magdalena con el río Magdalena en Barrancabermeja, habilitando la articulación vial-fluvial.

Descripción:

Finalización de los 8,8 km restantes de doble calzada en la Vía Yuma (de 30 km totales, 21 km ya ejecutados en doble calzada), en dos tramos pendientes. Es el eslabón vial que conecta la Troncal del Magdalena con el modo fluvial en Barrancabermeja, condición habilitante para el futuro nodo multimodal de Yariguíes.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 4: Detalle de proyectos clave (4/9)

Concesión de Bucaramanga – Zipaquirá

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Invías
- ANI
- Gobernación de Santander
- Concesionario vial adjudicatario

Provincia: Metropolitana y Guanentá.

Objetivo:

Constituir una concesión para el corredor Bucaramanga – Zipaquirá. Construir 36 km de terceros carriles diseñados en el Invías y variantes, para mejorar la conectividad de Santander con Bogotá y el centro del país. Incluye doble calzada entre Curos y Bucaramanga, retorno del Newport sobre Anillo Vial y Culminar la variante de San Gil.

Descripción:

Construcción de terceros carriles y variantes a lo largo de 36 km en el corredor Bucaramanga–Zipaquirá, con diseños ya avanzados por Invías, e incluyendo doble Calzada en el tramo entre Curos y Bucaramanga.

Incluye construcción del retorno del Newport sobre Anillo Vial, y culminar la Variante de San Gil.

Permite reducir tiempos de viaje entre Santander y Bogotá y habilitar mayor capacidad de carga.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Construcción Curos-Málaga

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Invías
- Gobernación de Santander
- Ministerio de Transporte

Provincia: García Rovira.

Objetivo:

Rehabilitar 66 km completos con pavimentación, manejo de aguas y movimientos de tierra para conectar la provincia de García Rovira.

Descripción:

Culminar la rehabilitación y pavimentación de 66 km en el corredor Curos–Málaga, corredor clave para la conexión con Venezuela y el comercio binacional, que habilita la integración de García Rovira con el resto del departamento y con Norte de Santander.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 4: Detalle de proyectos clave (5/9)

Construcción San Gil – Charalá – Duitama

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Invías
- Gobernación de Santander
- Gobernación de Boyacá

Provincia: Comunera.

Objetivo:

Construir el corredor vial entre Duitama (Boyacá), Charalá y San Gil (Santander) con la ejecución actualmente prevista por el Invías.

Descripción:

Construcción de la de la vía San Gil - Charalá - Duitama, para integrar la provincia Comunera con el corredor central Bogotá–Tunja–Duitama.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Estrategia mediano plazo vías terciarias

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación de Santander
- Alcaldías municipales
- Invías
- Ministerio de Transporte

Provincia: Todas.

Objetivo:

Mejorar la conectividad rural del departamento mediante terraplenes, estabilización y placahuellas con maquinaria de los municipios.

Descripción:

Plan departamental de mejoramiento progresivo de vías terciarias con recursos de municipios y cofinanciación departamental y nacional, priorizando terraplenes, estabilización de taludes y placahuellas para garantizar acceso de zonas productoras a cabeceras municipales.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 4: Detalle de proyectos clave (6/9)

Programa de aeropuertos de Santander

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Aerocivil
- ANI
- Alcaldía de Barrancabermeja
- Alcaldía de Bucaramanga
- Operador aeroportuario

Provincia: Metropolitana, Yariguíes, Guanentá y García Rovira.

Objetivo:

Ampliar la capacidad y rutas del aeropuerto Palonegro, realizar la factibilidad del aeropuerto de Barrancabermeja (Yariguíes) y mejorar seguridad operacional en otros aeropuertos.

Descripción:

Ampliación de capacidad y apertura de nuevas rutas en Palonegro para servicios de salud y carga de bajo peso; estudios de factibilidad y diseño del aeropuerto de Barrancabermeja para habilitar conectividad multimodal aérea-fluvial; y mejoras de seguridad en operaciones de aeropuertos menores como Los Pozos de San Gil.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Construcción y operación corredor férreo La Dorada – Chiriguaná

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- ANI
- Ministerio de Transporte
- Gobernación de Santander
- Alcaldía de Barrancabermeja
- Zona Franca Permanente B/bermeja
- Alcaldía Distrito Barrancabermeja

Provincia: Yariguíes, Vélez.

Objetivo:

Culminación del proyecto férreo que contempla un patio de mantenimiento de trenes pesados en Barrancabermeja

Descripción:

Construcción y operación del corredor férreo Chiriguaná – La Dorada y el patio de mantenimiento de trenes pesados que se tiene proyectado construir y operar en Barrancabermeja.

- Un centro de mantenimiento ferroviario (CMF) en Barrancabermeja como componente del proyecto del Corredor del Carare y del Corredor La Dorada – Chiriguana, que permitan responder de forma competitiva sobre la dinámica que tengan los vehículos de esta operación férrea.
- Programas de formación en técnica ferroviaria en alianza con el SENA y universidades locales.
- Vinculación del CMF con la cadena de valor de manufactura metalmecánica local para producción de repuestos y componentes.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 4: Detalle de proyectos clave (7/9)

Nueva concesión B/manga–Pamplona

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- ANI
- Ministerio de Transporte
- Gobernación de Santander
- Gobernación de Norte de Santander

Provincia: Metropolitana, Yarigíez y García Rovira.

Objetivo:

Estructurar y ejecutar una nueva concesión vial para el corredor Bucaramanga–Pamplona, clave para la conexión con Venezuela.

Descripción:

Nueva concesión para el corredor de 134 km Bucaramanga a Pamplona, conexión estratégica con Venezuela y el comercio binacional que históricamente alcanzó USD 6.000 millones (dato de 2008), habilitando décadas de potencial reconstrucción de la relación comercial con el país vecino.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Nodo multimodal de Yariguíes en Barrancabermeja

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Ministerio de Transporte
- ANI
- Cormagdalena
- Gobernación de Santander
- Alcaldía de Barrancabermeja
- Sector privado (Ecopetrol, operadores logísticos).

Provincia: Yariguíes.

Objetivo:

Diseñar y construir el sistema multimodal de Yariguíes y Vélez basado en estudios de flujos de carga, con conexiones a García Rovira y otras zonas productoras, MRO marítimo, ferroviario y aeronáutico, y articulación con Venezuela, costa del Caribe y Urabá.

Descripción:

Estructuración y construcción de un nodo multimodal que integre transporte fluvial (río Magdalena), férreo (corredor del Carare Barbosa–Barranca), vial (Troncal Magdalena) y aéreo (aeropuerto Yariguíes), para posicionar a Barrancabermeja como hub logístico del oriente colombiano.

MRO marítimo, ferroviario y aeronáutico.

Articulación con infraestructuras y logística con Venezuela, costa Caribe y Urabá.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 4: Detalle de proyectos clave (8/9)

Corredor férreo del Carare: Barbosa a Barrancabermeja

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- ANI
- Ministerio de Transporte
- Gobernación de Santander
- Gobernación de Boyacá

Provincia: Yariguíes y Vélez.

Objetivo:

Construir el corredor férreo del Carare (Boyacá–Barbosa–Barrancabermeja) para transporte de carga, tras estudios de factibilidad previstos para 2027.

Descripción:

Desarrollo del corredor férreo que conecta Barbosa con Barrancabermeja para transporte de carga, articulado con la rehabilitación de la vía férrea La Dorada–Chiriguaná.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- **Económico**
- Social

Transversal del Carare

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Invías
- ANI
- Gobernación de Santander
- Ministerio de Transporte.

Provincia: Vélez y Yariguíes.

Objetivo:

Construir la conexión transversal estratégica de 130 km entre el Magdalena Medio y la Troncal Central.

Descripción:

Conexión vial de 130 km que articula el Magdalena Medio con la Troncal Central, facilitando la salida de producción agrícola y minera de la provincia de Vélez hacia los centros logísticos del departamento.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- **Económico**
- Social

Misión 4: Detalle de proyectos clave (9/9)

Sistema de transporte masivo para el Área Metropolitana de B/manga

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :

- Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB)
- Gobernación de Santander
- Ministerio de Transporte
- DNP
- Alcaldías del AMB

Provincia: Metropolitana.

Objetivo:

Implementar una solución financiera e inversión en nuevas infraestructuras para sistema de transporte masivo intermodal (conectando buses, teleféricos y otros medios), con tecnologías bajas en carbono.

Descripción:

Estructuración financiera y ejecución de un sistema de transporte masivo intermodal y limpio para el AMB (conectando buses, teleféricos y otros medios), con tecnologías bajas en carbono (electromovilidad), que reduzca tiempos de desplazamiento, mejore la calidad del aire y atienda la demanda de movilidad de más de un millón de habitantes del área metropolitana.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 4: Indicadores de desempeño

Key Performance Indicators

$18,6 B

Inversión en
infraestructura vial en 20 años.

–47,7%

Costos logísticos
de exportación.
En 2025 es de 14,8%.

19 M ton

Potencial de carga
fluvial anual por el Río Magdalena.
En 2024 el transporte de carga son 8,3 Mton

Hitos de desempeño

Solución de transporte masivo limpio para
el Área Metropolitana de Bucaramanga

Misión 4: Impactos Económicos y Sociales

PIB per cápita 2050

+10.200 USD

USD PPA (constantes 2025)

Esc. Base	Santander 2050
53.776	64.015

Personas empleadas

+95.200

Personas ocupadas

Esc. Base	Santander 2050
1.098.950	1.194.187

Pobreza monetaria

−181.400

Personas en pobreza

Esc. Base	Santander 2050
477.402	296.010

+0,71 pp tasa crecimiento PIB real (2026–2050)

−7,74 pp tasa de desempleo

−7,34 pp tasa de pobreza monetaria

Nota: Cifras aproximadas producto de las estimaciones de Fedesarrollo.

Santander 2050

4.4

Misiones de la Transición Productiva

- Misión de conectividad y logística
- Misión de inserción en cadenas globales de valor
- Misión de productividad del campo

Santander 2050

Misión 5: Inserción en cadenas de valor

Al 2050 Santander estará integrado a las cadenas de valor de Colombia y el mundo. Su portafolio de productos y servicios será diverso, sostenible, de alta calidad y basado en el conocimiento. Santander como destino será conocido a nivel global.

Misión 5: Narrativa

Para 2050, Santander estará conectado con los mercados de Colombia y del mundo.

El departamento ampliará su fortaleza en producción de materias primas con calidad, y también transformará, innovará y comercializará sus productos, participando en más etapas de las cadenas de valor y generando mayor valor económico.

Su economía será diversa, basada en conocimiento, calidad y sostenibilidad, y habrá armonía con las actividades productivas ancestrales.

Además, Santander será un destino reconocido internacionalmente para vivir, visitar, invertir y hacer negocios.

Misión 5: Palancas de Transformación

Al fortalecer las capacidades empresariales y la productividad con base en las vocaciones productivas de las provincias, y conectar con necesidades de mercados y cadenas de valor, se impulsan las exportaciones; con una oferta exportadora fortalecida y una diversificación efectiva, los beneficios del comercio nacional e internacional se traducen en empleo de calidad y aumento de salarios.

Reto

Limitada sofisticación de productos y servicios exportados, dominada por productos primarios y manufacturas sin niveles superiores de valor agregado, reduciendo los ingresos de los santandereanos.

1

Capacidades empresariales y de mercado
Fortalecimiento empresarial para exportación, aumento de productividad en empresas de todas las escalas, inteligencia de mercados e identificación de nichos de alto valor en bienes y servicios santandereanos.

2

Productividad y oferta exportable
La mayor productividad derivada de adopción de técnicas y tecnología y el enfoque en necesidades de los consumidores habilita una oferta exportable que aumenta el mercado potencial al que acceden los productores, emprendedores y prestadores de servicios santandereanos.

3

Diversificación e inserción nacional y global
El acceso a cadenas de valor nacionales y globales aumenta los montos de producción, incrementa la riqueza que generan las empresas y aumenta los salarios para los empleados, con empleos de mayor calidad.

Misión 5: Proyectos por Clave Horizonte (1 de 2)

Corto plazo
Antes de 2030

Programa de actualización de habilidades en sectores con vocación exportadora probada

Programas con enfoque de demanda guiado por los clústers que participan en exportaciones:

- Upskilling para profundizar las habilidades de talento empleado en sectores exportadores
- Reskilling para la reconversión hacia la demanda insatisfecha de talento (enfoque en mayores de 40).
- Finishing schools para adecuación rápida a perfiles laborales (competencias técnicas, socioemocionales).

Conexión con Misión Educación

Habilitar la pequeña y mediana minería sostenible en Soto Norte

Explotación legal de oro, plata y cobre en asocio entre pequeños y medianos mineros en predios con licencia ambiental y título minero, con estrictos estándares sociales y ambientales especialmente con el cuidado del agua.

- Proyecciones muestran el potencial de generar COP 12 billones en impuestos y regalías en 20 años.
- La colaboración puede llegar a inversiones sociales complementarias por COP 11 mil millones.

Estrategia de calidad para adopción de certificaciones internacionales

Diseño y seguimiento a hojas de ruta de calidad para productos en manufacturas, salud, moda, alimentos, construcción, metalmecánica:

- Listados de certificaciones exigidas en mercados de destino
- Asistencia técnica de Cámaras de Comercio y Gobierno nacional para adopción de certificaciones.

Mediano plazo
2030 a 2035

Estrategia de atracción de inversión por nearshoring.
Enfoque en atracción de IED en sectores con potencial de nearshoring para relocalizar eslabones de cadenas de valor, como en servicios de conocimiento, data centers especializados, petroquímica, minerales críticos, alimentos, entre otros.

Segunda fase Global Plan Santander
Fortalecimiento financiero y de capacidades para la segunda fase del Global Plan Santander, para volverlo más proactivo en promover hojas de ruta para líneas de turismo, ciencias de la vida, industrias 4.0, agroalimentos, metalmecánico, entre otros. Listas de potencial exportador de empresas.

Desarrollo de industria astillera en Barrancabermeja
Eslabón de astillería junto con la Armada Nacional, sobre capacidad portuaria existente.

Largo plazo
Post 2035

Desarrollo y construcción de infraestructuras digitales para competitividad
Estructuración de un proyecto de inversión en infraestructuras digitales especializadas que permiten desarrollar cadenas de valor tecnológicas:

- Habilita estrategia de innovación en HealthTech, AgroTech, EnergyTech y BioTech
- Apalanca acceso a fuentes de energía limpia como Hidrosogamoso y renovables.

Conexión con Misión Innovación

Misión 5: Proyectos Clave por Horizonte (2 de 2)

Corto plazo
Antes de 2030

Programa de extensión tecnológica exportadora
Programa departamental de extensión tecnológica y asistencia para adopción de estándares, técnicas de productividad, estructuración de solicitudes de financiación, prototipado, diseño de oferta exportable.

Unificación de marca región
Unificación de las distintas variantes de marca región para lograr una única marca estable, amplia y que logre adopción y reconocimiento por todos.

Estrategias coordinadas de turismo con calidad

- Turismo de salud y bienestar
- Turismo de eventos y reuniones (MICE)
- Estrategia de turismo del Embalse Topocoro con acuerdo y ajustes a POTs de Girón, Betulia, Zapatoca, Los Santos, Lebrija y San Vicente de Chucurí.
- Estrategia de turismo histórico basada en “Ruta de los Pueblos Blancos” en Andalucía (España)
- Turismo comunitario y urbano, por ejemplo en la Comuna 14 de B/manga
- Circuito ecoturístico y fluvial de ciénagas y ríos del Magdalena Medio, incluyendo estrategias para protección de especies en vía de extinción y fauna como manatí, jaguar y aves.

Reactivar Destino Santander
Fortalecimiento de la promoción nacional e internacional del departamento a través de Destino Santander particularmente con la asignación de recursos públicos

Promoción de nichos de alto valor
Proyectos de nichos de alto valor en sectores con potencial en provincias:

» *Conexión con Misiones Agricultura, Potencial energético e Innovación*

- Proyecto de sistema moda para moda y accesorios de lujo: tejidos, artesanías, cuero, joyas, oro.
- Proyecto de desarrollo de ingredientes naturales integrado a la cadena nacional.
- Materiales de construcción de alto valor para mercado nacional, mármol travertino en Málaga.

Formalizar y fortalecer rutas turísticas locales
Diseñar un mapa integrado y formalizar rutas existentes como las del café, cacao, cascadas, oro, tabaco, cóndor, lana, cerdo congo y caprinos. Foco en creación de productos turísticos y desarrollo de estándares de calidad.

Mediano plazo
2030 a 2035

Proyecto Travesía del Cañón del Chicamocha

Posicionar la Travesía del Cañon del Chicamocha como proyecto insignia de turismo de naturaleza y senderismo:

- Posicionar la Travesía del Chicamocha como el "Camino de Santiago" de Colombia
- Delimitación y señalización, alojamiento, hostelería, del Chicamocha al Cocuy
- Apalancar con proyecto De los Alpes a los Andes.

Construcción de teleféricos turísticos del Cañón
Diseñar una red de teleféricos turísticos en armonía con el paisaje, que conecten el Cañón del Chicamocha, por ejemplo con Málaga.

Santander Exporta Circular
Programa de exportación circular basada en servicios.

Articulación de prestadores de aseo con ENTHOS para economía circular

Misión 5: Detalle de proyectos clave (1/8)

Programa de actualización de habilidades en sectores con vocación exportadora probada

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Cámaras de Comercio
- Universidades
- Empresas y gremios
- ProColombia, SENA
- Clínicas privadas
- Sector hotelero
- Sector BPO y servicios

Provincia: Todas

Objetivo:

Programas con enfoque de demanda guiado por los **clústers que participan en exportaciones:**
- Upskilling para profundizar las habilidades de talento empleado en sectores exportadores
- Reskilling para la reconversión hacia la demanda insatisfecha de talento (enfoque en mayores de 40)
- Finishing schools para adecuación rápida a perfiles laborales (competencias técnicas, socioemocionales).

Descripción:
- Identificar necesidades actuales de las empresas de los clústeres exportadores (ofertas de empleo, gremios y encuestas directas).
- Analizar competencias técnicas y blandas (conocimientos técnicos y habilidades socioemocionales requeridas).
- Profundizar en la vocación exportadora de servicios, especialmente turismo de salud y servicios basados en conocimiento
- Proyección de demanda a corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar programas de Upskilling, Reskilling y finishing schools con Empresas y Universidades.
- Ejecución de programas y monitoreo de la contratación.
- Ajuste contante de la estrategia y de los programa con las Empresas y Universidades.
- Conexión con Misión de Educación y Talento.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Habilitar la pequeña y mediana minería sostenible en Soto Norte

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Empresas mineras y pequeños mineros
- Autoridades ambientales
- Comunidades locales

Provincia: Soto Norte.

Objetivo:

Explotación legal de oro, plata y cobre en asocio entre pequeños y medianos mineros en predios con licencia ambiental y título minero, con estrictos estándares sociales y ambientales especialmente con el cuidado del agua.

Descripción:
- Identificación de oportunidades de mercado y encadenamientos productivos asociados a la minería de oro en Soto Norte orientado hacia el oro con altos estándares ambientales, sociales y de trazabilidad.
- Programa de formalización de la actividad minera y lucha contra la minería ilegal
- Programa de evaluación y gestión de impactos ambientales y sociales incluyendo programas de responsabilidad social e inversión pública ambiciosos en restauración y regeneración, agua y acompañamiento comunitario.
- Programa de diversificación de la vocación productiva del territorio, apoyándose en iniciativas existentes.
- Proyecciones muestran el potencial de generar COP 12 billones en impuestos y regalías en 20 años.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 5: Detalle de proyectos clave (2/8)

Estrategia de calidad para adopción de certificaciones internacionales

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Cámaras de Comercio
- ProColombia, MinCIT
- Empresas
- Gremios

Provincia: Todas

Objetivo:

Diseño y seguimiento a **hojas de ruta de calidad** para productos en manufacturas, salud, moda, alimentos, construcción, metalmecánica:
- Listados de certificaciones exigidas en mercados de destino
- Asistencia técnica de Cámaras de Comercio y Gobierno nacional para adopción de certificaciones.

Descripción:
- Diagnóstico de necesidades en términos de certificaciones (listado de certificaciones exigidas en mercados internacionales objetivo)
- Definir un plan para las empresas con objetivos claros de calidad, KPI y cronogramas detallados
- Definir un plan de capacitaciones y asistencia técnica para cumplir los objetivos
- Acompañar los procesos de certificación y mejora continua.
- Hacer inteligencia de mercados para revisar actualización de requerimientos y cambios normativos en jurisdicciones objetivo.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Programa de extensión tecnológica exportadora

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Cámara de Comercio
- ProColombia
- Gobernación
- Empresas y gremios

Provincia: Todas.

Objetivo:

Programa departamental de extensión tecnológica y asistencia para adopción de estándares, técnicas de productividad, estructuración de solicitudes de financiación, prototipado, diseño de oferta exportable.

Descripción:
- Brindar acompañamiento técnico a empresas exportadoras o con potencial exportador en la estructuración de solicitudes de crédito exportador
- Complementar los programas existentes, incorporando componentes de diseño de productos y servicios para mercados internacionales, desarrollo de prototipos y estructuración de proyectos. Por ejemplo, investigación y ajuste a patrones de demanda de mercados objetivos
- Ampliar la cobertura territorial de la Mesa de Internacionalización, extendiendo su operación y articulación institucional a las diferentes provincias del departamento.
- Acompañamiento a procesos de importación de insumos de alta complejidad y/o sustitución por proveedores en Santander u otras partes de Colombia

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 5: Detalle de proyectos clave (3/8)

Unificación de marca región

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Cámaras de Comercio
- ProColombia
- Gobernación
- Empresas y gremios

Provincia: Todas

Objetivo:

Unificación de las distintas variantes de marca región para lograr una única marca estable, amplia y que logre adopción y reconocimiento por todos.

Descripción:
- Identificación e integración de todas las marcas existentes : Destino Santander, Destino García Rovira y Made in Santander, entre otras
- Diseño de una Marca Región Santander como marca paraguas articulada con la Marca País que dé coherencia a las diferentes iniciativas de promoción del departamento
- Desarrollar declinaciones específicas orientadas a distintos mercados y propósitos, como turismo, exportaciones y servicios (incluyendo salud)
- Estrategia de posicionamiento de la marca a nivel nacional e internacional.
- Revisión de potenciales eficiencias y fortalecimiento en institucionalidad para la gestión de la marca (y del turismo en general)

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Estrategias coordinadas de turismo con calidad

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Cámaras de Comercio
- Empresas y gremios
- Autoridades locales y comunidades

Provincia: Enfoque diferenciado por Provincia.

Objetivo:

Consolidar una estrategia de turismo para el departamento articulando y fortaleciendo iniciativas existentes desarrollando una oferta segmentada y de alta calidad.

Descripción:
- Diseñar una estrategia de turismo de salud y bienestar articulando integrando servicios de salud, bienestar, naturaleza y descanso
- Diseñar una estrategia de turismo de negocios y reuniones (MICE)
- Estrategia de turismo del Embalse Topocoro con acuerdo y ajustes a POTs de Girón, Betulia, Zapatoca, Los Santos, Lebrija y San Vicente de Chucurí.
- Estrategia de turismo histórico basada en “Ruta de los Pueblos Blancos” en Andalucía (España)
- Estrategia de turismo comunitario, de naturaleza y agroturismo con experiencias turísticas (páramos, cañón, ciénagas) integrando el agroturismo como componente complementario a cadenas productivas
- Estrategia de turismo comunitario urbano, por ejemplo, en Comuna 14 de B/manga
- Circuito ecoturístico y fluvial de ciénagas y ríos del Magdalena Medio

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 5: Detalle de proyectos clave (4/8)

Formalizar y fortalecer rutas turísticas locales

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Cámaras de Comercio
- Empresas y gremios
- Autoridades locales y comunidades

Provincia: Enfoque diferenciado por Provincia.

Objetivo:

- Diseñar un mapa integrado y formalizar rutas existentes como las del café, cacao, cascadas, oro, tabaco, cóndor, lana, cerdo congo y caprinos.

Descripción:

- Fortalecer y consolidar rutas turísticas temáticas en las diferentes provincias del departamento, promoviendo la articulación de atractivos, servicios y experiencias alrededor de identidades territoriales específicas.
- Identificar, inventariar y estructurar la red de caminos del departamento, incluyendo senderos, caminos reales y caminos de herradura (mapeo, señalización, clasificación y organización como una red integrada.
- Mejoramiento de tramos estratégicos.
- Desarrollo de herramientas de comunicación y promoción (mapas, plataformas digitales, guías), siguiendo referentes internacionales.
- Acompañamiento a comunidades locales para inclusión en cadenas de valor y mitigación de impactos del turismo

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Promoción de nichos de alto valor

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Cámaras de Comercio
- Empresas y gremios
- Autoridades locales y comunidades

Provincia: Enfoque diferenciado por Provincia.

Objetivo:

Proyectos de nichos de alto valor en sectores con potencial en provincias:

- Proyecto de sistema moda para moda y accesorios de lujo: tejidos, artesanías, cuero, joyas, oro.
- Proyecto de desarrollo de ingredientes naturales integrado a la cadena nacional.
- Materiales de construcción de alto valor para mercado nacional, mármol travertino en Málaga.

Descripción:

- Crear un polo de moda y accesorios para mercados de lujo, apalancado en capacidades locales (cuero, calzado, textiles, diseño, fique, los bordados, lana y oro).
- Caracterizar ingredientes naturales con potencial de exportación como aceites esenciales, sérums, vitaminas derivadas de frutas como la uchuva, gulupa, el limón entre otros.
- Definir estrategias de posicionamiento y desarrollar cadenas productivas con transformación para alimentos, cosmética, salud y nutracéuticos.
- Valorización de piedras como el mármol travertino, promoviendo transformación, diferenciación y posicionamiento en mercados especializados.
- Impulsar la inserción de la industria metalmecánica en la cadena de valor de la construcción naval y desarrollar la industria petroquímica.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 5: Detalle de proyectos clave (5/8)

Reactivar Destino Santander

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Destino Santander
- Gobernación de Santander
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- Fontur y MinCIT
- ProColombia
- Gremios hoteleros y turísticos de Santander.

Provincia: Todas las Provincias.

Objetivo:

- Fortalecer la promoción turística nacional e internacional del departamento a través de Destino Santander, particularmente con la asignación de recursos públicos.

Descripción:

- Reactivación y fortalecimiento institucional de Destino Santander como ventana y articulador de la promoción turística del departamento, asegurando una asignación estable de recursos públicos departamentales y municipales que permita ejecutar campañas de promoción sostenidas en el tiempo.
- La reactivación implica profesionalizar la gestión de Destino Santander con un presupuesto predecible, articular la promoción con las rutas turísticas formalizadas (Travesía del Chicamocha, Ruta de los Pueblos, turismo de aventura en San Gil, turismo de salud en el AMB) y coordinar con ProColombia la presencia en ferias internacionales y canales digitales.
- Esta iniciativa se conecta directamente con la unificación de marca región y con las estrategias de turismo de calidad contempladas en la misión de inserción en cadenas de valor.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Segunda fase Global Plan Santander

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Cámaras de Comercio, Global Plan Santander
- Empresas y Gremios
- ProColombia

Provincia: Todas las Provincias.

Objetivo:

Fortalecimiento financiero y de capacidades para la segunda fase del Global Plan Santander, para volverlo más proactivo en promover hojas de ruta para líneas de turismo, ciencias de la vida, industrias 4.0, agroalimentos, metalmecánico, entre otros. Listas de potencial exportador de empresas.

Descripción:

- Ampliación del perímetro del Global Plan Santander para integrar nuevas líneas como turismo, ciencias de la vida, industrias 4.0, agroalimentos etc.
- Identificación y caracterización del nivel de preparación para la exportación (readiness to export).
- Propuesta de rutas de exportación a empresas identificadas en sectores con alto potencial en Santander de manera proactiva y sistemática.
- Identificación de oportunidades conjuntas con otras regiones de Colombia (lógica de encadenamientos productivos)

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 5: Detalle de proyectos clave (6/8)

Estrategia de atracción de inversión por nearshoring

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Empresas y gremios.
- ProColombia
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Sector inmobiliario
- Zona Franca Santander

Provincia: Enfoque diferenciado por Provincia.

Objetivo:

Enfoque en atracción de IED en sectores con potencial de nearshoring para relocalizar eslabones de cadenas de valor, como en servicios de conocimiento, data centers, petroquímica, minerales críticos, alimentos, entre otros.

Descripción:
Diseño e implementación de una estrategia proactiva de atracción de IED enfocada en sectores donde Santander tiene ventajas para capturar oportunidades de nearshoring:

- Servicios de conocimiento y BPO (apalanca talento digital y universidades del AMB)
- Infraestructura digital para tecnologías con potencial (aprovechando fuentes de energía limpia como Hidrosogamoso y el potencial renovable del departamento)
- Petroquímica (sobre la base industrial de Barrancabermeja y la Refinería), minerales críticos (cobre y otros en Soto Norte) y alimentos procesados (vocación agro).

La estrategia debe articularse con el Global Plan Santander y con la misión de innovación y emprendimiento para ofrecer un paquete integral de talento, infraestructura digital y conectividad logística a inversionistas internacionales. También conectarse con la misión de educación para el fortalecimiento del bilingüismo con el fin de atraer inversión extranjera.

Puede apalancarse en la Zona Franca Santander por su infraestructura, conectividad, renta preferencial para exportaciones y expansión para infraestructura BTS para servicios globales.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Construcción de teleféricos turísticos del Cañón

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- MinCIT, Pro Colombia
- Alcaldías, Comunidades locales
- Empresas del sector turismo

Provincia: Guanentá, García Rovira y Metropolitana.

Objetivo:

Diseñar una red de teleféricos turísticos en armonía con el paisaje, que conecten el Cañón del Chicamocha, por ejemplo con Málaga.

Descripción:

- Desarrollar un sistema de conectividad turística que integre diferentes modos de transporte, incluyendo teleféricos, senderos y transporte terrestre, garantizando la armonía con el paisaje, con el fin de mejorar el acceso, fortalecer la experiencia turística y posicionar el territorio como destino de naturaleza.
- Conexión con Misión de Infraestructura y Conectividad

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 5: Detalle de proyectos clave (7/8)

Proyecto Travesía del Cañón del Chicamocha

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- MinCIT, Pro Colombia
- Alcaldías, Comunidades locales
- Empresas del sector turismo

Provincia: Guanentá, García Rovira y Metropolitana.

Objetivo:

Posicionar la Travesía del Cañon del Chicamocha como proyecto insignia de turismo de naturaleza y senderismo en Colombia y en América del Sur.

Descripción:

- Apalancar con proyecto De los Alpes a los Andes para desarrollar la traversía del Cañón y la variante hacia el Cocuy : señalización y adecuación de senderos, el fortalecimiento de alojamiento comunitario, desarrollo de experiencias turísticas integradas a través de la coordinación intermunicipal.
- Posicionar la Travesía del Chicamocha como el "Camino de Santiago" de Colombia y cómo una ruta icónica de América del Sur logrando visibilidad en mercados internacionales mediante su inclusión en guías turísticas reconocidas como Lonely Planet.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Desarrollo de industria astillera en Barrancabermeja

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja
- COTECMAR
- Cluster de metalmecánica
- ANDI Santander

Provincia: Yariguíes.

Objetivo:

Desarrollo del eslabón de astillería junto con la Armada Nacional y COTECMAR, sobre la capacidad portuaria existente en Barrancabermeja.

Descripción:

- Desarrollar y fortalecer el eslabón de construcción de embarcaciones para la Armada Nacional, en asocio con COTECMAR y el cluster de metalmecánica de Barrancabermeja.
- El proyecto construye sobre las capacidades instaladas en puertos fluviales sobre el Río Magdalena, y sobre la experiencia de empresas e instituciones de desarrollo astillero, como el Comité Astillero Nacional.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 5: Detalle de proyectos clave (8/8)

Santander Exporta Circular

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Cámaras de Comercio
- ProColombia

Provincia: Todas las provincias.

Objetivo:

Impulsar la transición de sectores exportadores de Santander hacia modelos circulares basados en servicios, desempeño, mantenimiento, actualización y recuperación, para aumentar la competitividad internacional y reducir la lógica lineal de producir, usar y desechar.

Descripción:

- El proyecto propone una estrategia regional para acelerar la adopción de modelos de economía circular orientados a exportación, en los que las empresas no solo vendan productos, sino también soluciones asociadas a uso, mantenimiento, reposición, actualización y recuperación. Para ello, combinaría pilotos empresariales, estándares, instrumentos financieros, acompañamiento técnico y alianzas entre sector público, academia, empresas y compradores.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Articulación de prestadores de aseo con ENTHOS para economía circular

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- AMB
- CDMB
- ENTHOS
- Empresas prestadoras de aseo del AMB
- Gobernación de Santander
- Alcaldía de Betulia
- Alcaldías del AMB
- Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y CRA

Provincia: Metropolitana / Guanentá.

Objetivo:

Articular a los prestadores de servicios públicos de aseo con la planta ENTHOS en Betulia para el tratamiento circular de hasta 400 toneladas diarias de desechos orgánicos.

Descripción:

- Estructuración de un modelo operativo, tarifario y logístico que permita desviar la fracción orgánica de los residuos sólidos del AMB hacia la planta ENTHOS en Betulia, la mayor instalación de tratamiento de desechos orgánicos de América Latina.
- ENTHOS tiene capacidad para procesar hasta 400 toneladas diarias mediante compostaje y valorización, convirtiendo los desechos en abono orgánico, enmiendas para suelos y eventualmente insumos para generación de biogás.
- El proyecto requiere resolver tres cuellos de botella: primero, la separación en la fuente a escala metropolitana para garantizar un flujo de materia orgánica limpia; segundo, la logística de recolección diferenciada y transporte hasta Betulia; tercero, la adecuación del marco tarifario para que el esquema sea sostenible financieramente tanto para los prestadores de aseo como para ENTHOS.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 5: Detalle de proyectos clave (8/8)

Desarrollo y construcción de infraestructuras digitales para competitividad

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :

- Gobernación
- Empresas TIC y Energía
- Ministerios TIC y Minas y Energía
- Municipios y comunidades locales

Provincia: Enfoque diferenciado por Provincia.

Objetivo:

Estructuración de un proyecto de inversión en infraestructuras digitales especializadas que permiten desarrollar cadenas de valor tecnológicas:

- Habilita estrategia de innovación en HealthTech, AgriTech y Energía
- Apalanca acceso a fuentes de energía limpia como Hidrosogamoso y renovables.

Descripción:

- Realizar una evaluación de las necesidades actuales de datos de la Gobernación, municipios y empresas para sectores con cadenas de valor tecnológicas.
- Definir los estándares de seguridad y sostenibilidad energética.
- Definir el enfoque de datacenters pertinente para la región y las necesidades de las empresas. Foco en infraestructura especializada para sectores prioritarios (salud, agro, bio)
- Identificar sitios estratégicos en coherencia con el plan de riesgos del departamento y el acceso a fuentes de energía limpias.
- Establecer alianzas estratégicas con MinTIC para subsidios e inversión.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 5: Indicadores de desempeño

Key Performance Indicators

USD 5.690 M

Exportaciones anuales
al 2050.
Para 2024 exportó 637 M.

3.000

Nuevos empleos de
alta complejidad.

84,1%

Exportaciones no minero-
Energéticas.
En 2024 equivale al 77,6%

5,1%

Participación en exportaciones
Nacionales.
Para 2025 es 1,4%

Hitos de desempeño

- Inversiones domésticas y extranjeras en sectores incipientes como Datacenters.
- Coordinación entre municipios para potenciar el turismo.

Misión 5: Impactos Económicos y Sociales

PIB per cápita 2050

+5.900 USD

USD PPA (constantes 2025)

Esc. Base	Santander 2050
53.776	59.628

Personas empleadas

+55.000

Personas ocupadas

Esc. Base	Santander 2050
1.098.950	1.154.198

Pobreza monetaria

-111.100

Personas en pobreza

Esc. Base	Santander 2050
477.402	366.318

+0,40 pp tasa crecimiento PIB real (2026–2050)

−4,5 pp tasa de desempleo

−4,5 pp tasa de pobreza monetaria

Nota: Cifras aproximadas producto de las estimaciones de Fedesarrollo.

Santander 2050

4.4

Misiones de la Transición Productiva

- Misión de conectividad y logística
- Misión de inserción en cadenas globales de valor
- Misión de productividad del campo

Misión 6: Productividad del campo

Para 2050, Santander aprovechará el potencial de su campo produciendo alimentos de manera responsable con el ambiente, cuidando el agua, los suelos, la biodiversidad y los bosques. Integrado con el nororiente colombiano, el departamento producirá alimentos de calidad para abastecer a su población y también para venderlos a otras regiones del país y a mercados internacionales.

Misión 6: Narrativa

Para 2050, Santander aprovechará el potencial de su campo produciendo alimentos y otros productos agrícolas de manera responsable con el ambiente, cuidando el agua, los suelos y los bosques.

Integrado con el oriente colombiano, el departamento producirá alimentos de calidad para abastecer a su población y también para venderlos a otras regiones del país y a mercados internacionales.

Los modelos de explotación respetarán y aprovecharán los saberes ancestrales y las redes comunitarias.

Misión 6: Palancas de Transformación

Con conocimiento e innovación la productividad mejora al tiempo que se tiene armonía con los saberes ancestrales; con expansión sostenible se fortalece la oferta de alimentos, la seguridad nutricional y las redes comunitarias; y con valor agregado y logística eficiente el potencial agrícola se traduce en exportaciones de alimentos para mejores empleos e ingresos a los productores.

Reto

Baja productividad del sistema agrícola en distintas escalas de producción, que genera dependencia alimentaria creciente. Brechas en tecnificación, innovación, sofisticación e integración del conocimiento. Desafíos por determinantes de ordenamiento desde el Gobierno nacional que chocan con visión local.

1

Conocimiento e innovación agrícola
Investigación aplicada en biodiversidad, plantas con valor biocultural, biofábricas y asistencia técnica al productor. Transferencia de la base de conocimiento a productores de todas las escalas para la transformación productiva del campo. Acompañamiento a discusiones con gobierno nacional y corporaciones autónomas para viabilización de actividades productivas y definición de modelos de conservación que incorporen a la comunidad.

2

Expansión productiva sostenible
Desarrollo de 600 mil Ha nuevas de frontera agrícola (de 15% a 40% de la frontera del departamento), incremento de productividad del 10,4%, impulso a producción de asociaciones, agroforestería y generación con biomasa. Consideración de escalas y esquemas de asociatividad por provincia.

3

Valor agregado y acceso a mercados
Desarrollo agroindustrial conectado claramente a necesidades y preferencias de consumidores, plataformas logísticas, conocimiento de mercadeo internacional y posicionamiento en nichos de exportación de alto valor.

Misión 6: Proyectos Clave por Horizonte (1 de 2)

Corto plazo
Antes de 2030

Estrategia de alianzas productivas entre productores
Fortalecimiento de asociaciones de productores a través de alianzas productivas entre grandes y pequeños productores. Siguiendo ejemplos en palma y avicultura, las alianzas pueden:

- Facilitar acceso a crédito productivo para pequeños
- Crear economías de escala para la adopción de tecnologías agrícolas (drones, IA para monitoreo de procesos, datos satelitales)
- Acceder con mercados con altos estándares.

Apoyo a paquete normativo para la seguridad jurídica
Necesidad de que el Gobierno Nacional lidere una serie de ajustes al marco normativo y regulatorio para la viabilidad de productores pequeños, medianos y grandes:

- Ajustes a elementos de procesos de restitución para incentivar continuidad de proyectos productivos
- Ajuste a determinantes de ordenamiento dictados desde el orden nacional.

Programa de financiamiento adecuado a productos
Articulación con Banco Agrario, Finagro y actores locales para despliegue de instrumentos de crédito para productores en alianzas productivas, en condiciones ajustadas a los ciclos de cada producto.

Estructuración planta de transformación cacao
Estudio de factibilidad de planta de transformación agroindustrial de cacao para exportación, liderada por un actor privado en alianza con productores y asociaciones para su abastecimiento.

Programa de asistencia técnica para Santander
Crear un programa de extensión liderado por la Gobernación, financiado por el SGR, para adopción de técnicas adaptadas a suelos santandereanos, usando conocimiento de Agrosavia y universidades.

Mediano plazo
2030 a 2035

Expansión sostenible de la frontera agrícola
Esfuerzo de coordinación entre actores del departamento y articulación con MinAgricultura, ADR y Banco Agrario, para expansión a 600.000 Ha nuevas. Uso de prácticas de agricultura regenerativa tanto en proyectos a escala como con asociaciones de pequeños productores, en cítricos, cacao, café, avicultura, palma, entre otros.

Infraestructura de acopio, transformación y logística agropecuaria
Nodos descentralizados de acopio, almacenamiento, transformación y logística para productos agropecuarios en zonas estratégicas del departamento.

Conexión con Misión Conectividad Logística

Hubs de Agroemprendimiento Juvenil
Programa para conectar jóvenes con herramientas para el agroemprendimiento.

Largo plazo
Post 2035

Proyecto de financiación de infraestructuras de riego y drenaje
Financiación para estudios y diseños de infraestructuras de riego, prevención de inundaciones, y drenaje. Construcción de infraestructuras con programa de recursos departamentales, nacionales y multilaterales.

Conexión con Misión Agua

Proyecto de cadenas agroindustriales sostenibles y tecnificadas
Transformar las cadenas productivas agroindustriales hacia prácticas de producción con tecnificación sostenible que aumenten la productividad.

Programa Santander Agropecuario Sostenible y Verde 2050
Implementar un modelo de desarrollo basado en economía circular, sostenible y participativa para realizar la transición hacia una economía circular agropecuaria.

Misión 6: Proyectos Clave por Horizonte (2 de 2)

Corto plazo
Antes de 2030

Estructuración de un centro agroindustrial de transformación y derivados en café, cacao y cítricos
Estructurar técnicamente un proyecto de centro agroindustrial orientado a la transformación y comercialización de productos derivados del café, cacao y cítricos.

Estrategia de turismo agroindustrial y experiencial rutas gastronómicas
Estrategia de Turismo Agroindustrial y Experiencial Rutas gastronómicas, experiencias cafeteras, talleres de chocolate, recorridos productivos articulados con la identidad territorial.

Mediano plazo
2030 a 2035

Programa de incentivos productivos y apoyo a la mano de obra agrícola en Santander
Desarrollar un sistema de incentivos para fortalecer las capacidades para la industrialización del sector agrícola, y para promover la participación de jóvenes trabajadores y emprendedores en las zonas rurales.

Creación de centros de producción de abonos orgánicos
Crear centros de producción de abonos orgánicos a partir del aprovechamiento de residuos orgánicos.

Fortalecimiento de la asociatividad y organización productiva en cadenas agropecuarias
Fortalecer la asociatividad y organización de los productores del departamento mediante la formalización de asociaciones, cooperativas y la mejora de sus capacidades empresariales con el fin de mejorar la escala, la eficiencia

Largo plazo
Post 2035

Misión 6: Detalle de proyectos clave (1/7)

Estrategia de alianzas productivas entre productores

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Gremios, asociaciones de productores y productores individuales agropecuarios
- Supermercados, hospitales, hoteles, programas de alimentación institucional

Provincia: Todas

Objetivo:

Fortalecimiento de asociaciones de productores y productores individuales agropecuarios a través de alianzas productivas entre grandes y pequeños productores.

Descripción:

A partir de los casos del cultivo de palma de aceite y avicultura, la construcción de alianzas productiva puede:

- Facilitar acceso a crédito productivo para pequeños productores
- Crear economías de escala para la adopción de tecnologías agrícolas (drones, IA para monitoreo de procesos, datos satelitales)
- Considerar además el papel de las compras públicas lideradas por la Gobernación como un mecanismo estable de demanda
- Acceder a mercados que demandan productos con altos estándares de producción y trazabilidad.
- Facilitar difusión de buenas prácticas de conocimiento en sostenibilidad y preservación de activos ambientales

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Programa de financiamiento adecuado a productos

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Ministerio de Agricultura
- Finagro
- Banco Agrario y actores locales
- Gobernación
- Alcaldías
- Asociaciones de productores y productores individuales

Provincia: Todas.

Objetivo:

Articulación con Finagro y Banco Agrario para el despliegue de instrumentos de crédito para productores en alianzas productivas, para mejorar el acceso a crédito agropecuario, fortalecer la inclusión financiera rural y aumentar la productividad y competitividad del sector en el departamento.

Descripción:

Este programa busca impulsar el desarrollo de programas de crédito desde Finagro, el Banco Agrario y actores locales con condiciones ajustadas a los ciclos productivos de cada producto de las alianzas productivas, y a la generación de ingresos derivada de los respectivos ciclos productivos, de acuerdo con el tipo de cultivo (permanentes y transitorios).

El proyecto contempla la implementación de una plataforma departamental que articule la oferta financiera con las necesidades del territorio, con base en el desarrollo de una herramienta que permita identificar el perfil productivo y financiero de los productores agropecuarios, facilitar la estructuración de proyectos productivos y orientar a los productores hacia las líneas de crédito de fomento y los instrumentos de apoyo disponibles.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 6: Detalle de proyectos clave (2/7)

Programa de asistencia técnica para Santander

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Ministerio de Agricultura, ADR, UMATAS y EPSEAS
- Gremios y asociaciones de productores agropecuarios
- Agrosavia , ICA , SENA y universidades

Provincia: Todas

Objetivo:

Crear un programa de extensión liderado por la Gobernación, para las principales actividades agrícolas del departamento, financiado con recursos del SGR.

Descripción:

El programa se enfoca en la adopción de técnicas adaptadas a las condiciones del suelo en Santander, con base en el conocimiento científico herramientas, visores geográficos y portafolios, generados por los distintos actores regionales y nacionales que realizan investigación agropecuaria y generan tecnologías para el fortalecimiento de sistemas productivos integrales y sostenibles.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Apoyo a paquete normativo para la seguridad jurídica

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- Gobernación
- Alcaldías
- Asamblea y concejos municipales
- RAP Gran Santander
- Gremios, asociaciones y empresas de los diferentes sectores económicos

Provincia: Soto Norte, García Rovira y Yariguíes.

Objetivo:

Buscar que el Gobierno nacional realice los ajustes necesarios al marco normativo y regulatorio para mejorar la viabilidad de productores pequeños, medianos y grandes, alineando la planeación espacial con los objetivos de política económica y social de manera que se impulse el desarrollo del territorio.

Descripción:

Gestionar y acompañar decisiones del Gobierno nacional ajustes normativos en temas como:

- Los determinantes de ordenamiento territorial dictados desde el orden nacional. En particular, Zonas de Reserva Temporal, Zonas para la Protección de Producción de Alimentos, Áreas de Protección para la producción de Alimentos.
- Elementos de procesos de restitución para incentivar continuidad de proyectos productivos.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 6: Detalle de proyectos clave (2/7)

Estructuración de un centro agroindustrial de transformación y derivados en café, cacao y cítricos

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación de Santander
- Fedecacao
- Federación Nacional de Cafeteros
- Asohofrucol
- Asociaciones de productores locales

Provincia: Guanentá y Yariguíes

Objetivo:

Estructurar técnicamente un proyecto de centro agroindustrial orientado a la transformación y comercialización de productos derivados del café, cacao y cítricos.

Descripción:

Estudio de prefactibilidad y factibilidad para un centro agroindustrial que concentre capacidades de transformación de los tres productos agrícolas emblemáticos de Santander: café (tostión, molienda, cafés especiales de origen), cacao (licor, manteca, polvo, chocolatería fina) y cítricos (jugos, concentrados, aceites esenciales, deshidratados).

El centro busca generar economías de escala compartidas entre las tres cadenas mediante infraestructura común de procesamiento, laboratorios de calidad, empaque para exportación y una plataforma comercial conjunta.

La estructuración debe evaluar la localización óptima (cercanía a productores versus acceso logístico), el modelo de gobernanza entre actores públicos y privados, los volúmenes mínimos de abastecimiento por cadena, las certificaciones requeridas para mercados de exportación y las fuentes de financiación.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Estrategia de turismo agroindustrial y experiencial: rutas gastronómicas

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- Gobernación de Santander
- Fedecacao
- Federación Nacional de Cafeteros
- Cotelco Santander
- Acodres Santander
- Alcaldías municipales de las rutas
- SENA Regional Santander

Provincia: Guanentá, Metropolitana, Comunera y Yariguíes

Objetivo:

Desarrollar una estrategia de turismo agroindustrial y experiencial basada en rutas gastronómicas, experiencias cafeteras, talleres de chocolate y recorridos productivos articulados con la identidad territorial.

Descripción:

Diseño e implementación de rutas turísticas experienciales que conecten la producción agroindustrial de Santander con una oferta de turismo vivencial de alto valor. Las rutas articulan visitas a fincas productoras con experiencias inmersivas: talleres de chocolate bean-to-bar en San Vicente de Chucurí, recorridos cafeteros con cata de origen en fincas de Aratoca y Pinchote, experiencias gastronómicas en torno a productos identitarios (cabrito, mute, hormigas culonas, bocadillo veleño) y visitas a trapiches paneleros y tostadoras artesanales. La estrategia debe profesionalizar la oferta actual, hoy dispersa e informal, mediante estándares de calidad en hospedaje rural, formación de guías especializados, señalización de rutas, plataformas de reserva digital y paquetes turísticos comercializables en canales nacionales e internacionales. Santander ya cuenta con los insumos: productos con denominación de origen o reconocimiento (cacao fino de aroma, cafés especiales), paisajes singulares (Cañón del Chicamocha, Mesa de los Santos) y una tradición gastronómica diferenciada. Lo que falta es la articulación. Se conecta directamente con la reactivación de Destino Santander, la Travesía del Chicamocha, la unificación de marca región y la formalización de rutas turísticas locales contempladas en la misión de inserción en cadenas de valor.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 6: Detalle de proyectos clave (3/7)

Estructuración planta de transformación cacao

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :

- Sector privado (empresa ancla agroindustrial, inversionista o trader internacional de cacao)
- Fedecacao Santander
- Asociaciones de productores cacaoteros
- Zona Franca Permanente B/bermeja
- Alcaldía Distrito Barrancabermeja

Provincia: Guanentá y Yariguíes.

Objetivo:

Realizar el estudio de factibilidad de una planta de transformación agroindustrial de cacao para exportación, liderada por un actor privado en alianza con productores y asociaciones para su abastecimiento.

.

Descripción:

Estudio de factibilidad técnica, financiera y comercial para una planta que permita transformar cacao santandereano en productos de mayor valor agregado (licor, manteca, polvo de cacao, coberturas, chocolatería fina) orientados a mercados de exportación.

El estudio debe evaluar la localización óptima considerando cercanía a zonas productoras versus acceso logístico a puertos, el modelo de gobernanza entre el actor privado líder y las asociaciones de abastecimiento, los volúmenes requeridos para viabilidad industrial, las certificaciones de calidad y origen exigidas en mercados de destino (Europa, Estados Unidos, Asia), y las fuentes de financiación disponibles (Fondo de Capital de Riesgo 2050, banca de inversión, cooperación internacional).

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Expansión sostenible de la frontera agrícola

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :

- Ministerio de Agricultura
- ADR
- Banco Agrario
- Gobernación
- Alcaldías
- Agrosavia
- Academia

Provincia: Todas.

Objetivo:

Esfuerzo de coordinación entre actores del departamento y articulación con Ministerio de Agricultura, ADR y Banco Agrario, para expansión a 600.000 Ha nuevas.

Descripción:

Uso de prácticas de agricultura regenerativa tanto en proyectos a escala como con asociaciones de pequeños productores, en cítricos, cacao, café, avicultura, y palma, entre otros.

Las prácticas productivas asociadas con este cultivo están orientadas a restaurar la salud del suelo, aumentar la biodiversidad y capturar carbono. También con el mejoramiento de prácticas de ganadería.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 6: Detalle de proyectos clave (4/7)

Fortalecimiento de la infraestructura de acopio, transformación y logística agropecuaria

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Asociaciones y productores agropecuarios
- Operadores logísticos

Provincia: Todas

Objetivo:

Desarrollar nodos descentralizados de acopio, almacenamiento, transformación y logística para productos agropecuarios en zonas estratégicas del departamento.

Descripción:

El proyecto busca facilitar la conexión con corredores logísticos y mercados de los productos agropecuarios del departamento a través de la construcción de centros de acopio, cadenas de frío, la provisión de servicios de transformación primaria y la articulación con el sistema multimodal del departamento.

Esto permitiría la inserción de los productos agro en cadenas de valor nacionales e internacionales y se complementaría con programas de promoción de emprendimientos, estrategias de relevo generacional y de innovación y aprovechamiento de procesos productivos.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- **Económico**
- Social

Creación de centros de producción de abonos orgánicos

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Asociaciones de productores y productores agropecuarios
- Universidades

Provincia: Guanentá, Comunera, Vélez, Yariguies y García Rovira.

Objetivo:

Crear centros de producción de abonos orgánicos a partir del aprovechamiento de residuos orgánicos.

Descripción:

Implementar centros de tratamiento y aprovechamiento de residuos orgánicos, para la producción de abonos para uso agrícola. Incluye el desarrollo de modelos de economía circular que permitan la gestión eficiente de residuos y la transformación de residuos orgánicos en insumos productivos, reduciendo la contaminación del agua, el suelo y el aire.

El proyecto también debe explorar el uso de residuos orgánicos para generación de otros insumos en la cadena agro en línea con experiencias recientes en el departamento

Característica diferenciadora

- **Ambiental**
- **Económico**
- Social

Misión 6: Detalle de proyectos clave (5/7)

Programa de incentivos productivos y apoyo a la mano de obra agrícola en Santander

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Asociaciones de productores y productores agropecuarios
- Instituciones educativas (ej. UTS, UniPaz)

Provincia: Todas las provincias.

Objetivo:

Desarrollar un sistema de incentivos como subsidios y apoyos económicos para fortalecer las capacidades para la industrialización (generación de valor agregado) del sector agrícola, y para promover la participación de jóvenes trabajadores y emprendedores en las zonas rurales.

Descripción:

El proyecto busca mejorar la productividad y la generación de valor agregado en el sector agrícola, y desarrollar un sistema de incentivos orientados a fortalecer la idoneidad del talento humano rural, a través del fomento a la formación, la tecnificación y a la permanencia en el sector agropecuario como resultado del desarrollo y el crecimiento del sector.

El proyecto necesita contemplar la descentralización de las capacidades de las instituciones de educación superior, públicas y privadas, del departamento a las provincias. Especialmente se necesita considerar y apoyar los planes de la UIS y UTS.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- **Económico**
- Social

Hubs de agroemprendimiento juvenil en Santander

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Asociaciones de productores y productores individuales agropecuarios, organizaciones sociales
- Empresas
- Academia

Provincia: Todas

Objetivo:

Hacer del campo una opción más viable, moderna y atractiva para los jóvenes, mediante acceso a formación, financiamiento, tecnología, redes empresariales y mercados, para impulsar emprendimientos y empleo rural calificado.

Descripción:

El proyecto propone crear hubs territoriales de agroemprendimiento juvenil que conecten a jóvenes rurales con formación práctica, asistencia técnica, herramientas tecnológicas, capital semilla o financiamiento, acompañamiento empresarial y canales de comercialización.

La apuesta es fortalecer cadenas agroindustriales con potencial y e incentivar la permanencia de jóvenes del campo, mejorando la productividad rural desde una lógica más rentable y conectada.

Característica diferenciadora

- **Ambiental**
- **Económico**
- **Social**

Misión 6: Detalle de proyectos clave (6/7)

Fortalecimiento de la asociatividad y organización productiva en cadenas agropecuarias

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Asociaciones de productores y productores individuales agropecuarios, organizaciones sociales
- Empresas

Provincia: Todas las provincias.

Objetivo:

Fortalecer la asociatividad y organización de los productores del departamento mediante la formalización de asociaciones, cooperativas y la mejora de sus capacidades empresariales con el fin de mejorar la escala, la eficiencia y el acceso a mercados.

Descripción:

Desarrollar capacidades organizativas, administrativas y comerciales a lo largo de las cadenas agropecuarias y fortalecer esquemas de gobernanza con el propósito de mejorar la competitividad del sector, facilitar la adopción de tecnología, optimizar la logística y consolidar la oferta productiva para mercados nacionales e internacionales, mediante la articulación con centros de acopio y transformación.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Proyecto de cadenas agroindustriales sostenibles y tecnificadas

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Asociaciones de productores y productores individuales
- Gremios y empresas
- Agrosavia
- Universidades
- Centrales abastos, grandes superficies, sector hoteles, restaurantes y catering.

Provincia: Todas.

Objetivo:

Transformar las cadenas productivas agroindustriales hacia prácticas de producción con tecnificación sostenible que aumenten la productividad.

Descripción:

Aumentar la productividad y sostenibilidad de las cadenas agroindustriales mediante la tecnificación sostenible, con el fin de mejorar el acceso a los mercados nacional e internacional.

Este proceso de transformación incluye el fortalecimiento de capacidades científicas y productivas, la mejora en estándares de producción y calidad, y la incorporación de valor agregado, así como la articulación con estrategias y programas de exportación.

Es de particular interés la apropiación de técnicas especializadas en el ámbito, particularmente de genética.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 6: Detalle de proyectos clave (7/7)

Proyecto de financiación de infraestructuras de riego y drenaje

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- OCAD
- Asociaciones de productores y productores individuales agropecuarios

Provincia: Todas.

Objetivo:

Financiar las etapas de estudios y diseños de infraestructuras de riego, prevención de inundaciones, y drenaje.

Descripción:

Construcción de infraestructuras de riego, prevención de inundaciones y drenaje con programa de recursos nacionales, departamentales, comunitarios y multilaterales.

Consideración de soluciones basadas en la naturaleza como parte del portafolio de soluciones.

Conexión con la misión de Gestión del Agua

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Programa Santander Agropecuario Sostenible y Verde 2050

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:
- Gobernación
- Alcaldías
- Asociaciones de productores y productores individuales agropecuarios, organizaciones sociales
- Empresas
- Academia

Provincia: Todas.

Objetivo:

Implementar un modelo de desarrollo basado en economía circular, sostenible y participativa para realizar la transición hacia una economía circular agropecuaria.

Descripción:

A través de la integración de actores, recursos y estrategias orientadas a la protección ambiental y el fortalecimiento del sector agropecuario se busca implementar prácticas de economía circular que contribuyan al desarrollo económico, social, educativo y productivo del departamento, impulsando la transición hacia modelos sostenibles que generen valor agregado y reduzcan impactos ambientales.

Dichas estrategias incluyen la promoción del aprovechamiento de residuos, la producción sostenible, la educación ambiental y la articulación entre gobierno, sector privado, academia y comunidades.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 6: Indicadores de desempeño

Key Performance Indicators

40%

Frontera agrícola
Para 2025 es 15%.

+10,4%

Incremento
productividad agrícola

600 mil Ha

Nuevas hectáreas
incorporadas

Hitos de desempeño

- Posicionamiento en nichos de alto valor agregado para exportación y mercado nacional.
- Mejor manejo ambiental y reducción de la deforestación, con técnicas de agricultura regenerativa y soluciones basadas en la naturaleza.

Misión 6: Impactos Económicos y Sociales

PIB per cápita 2050

+4.400 USD

USD PPA (constantes 2025)

Esc. Base	Santander 2050
53.776	56.219

Personas empleadas

+41.100

Personas ocupadas

Esc. Base	Santander 2050
1.098.950	1.140.041

Pobreza monetaria

−81.500

Personas en pobreza

Esc. Base	Santander 2050
477.402	395.869

+0,30 pp tasa crecimiento PIB real (2026–2050)

−3,34 pp tasa de desempleo

−3,30 pp tasa de pobreza monetaria

Nota: Cifras aproximadas producto de las estimaciones de Fedesarrollo.

Santander 2050

4.5

Misiones de la Transición Climática

- Misión de gestión inteligente del agua
- Misión de ordenamiento del territorio

Santander 2050

4.5

Misiones de la Transición Climática

- Misión de gestión inteligente del agua
- Misión de ordenamiento del territorio

Misión 7: Gestión inteligente del agua

Al 2050 Santander será referente en la gestión del agua en todo su ciclo y será parte de su ventaja competitiva. Todos los habitantes del departamento tendrán acceso al agua potable y el saneamiento básico.

Misión 7: Narrativa

Para 2050, Santander será referente en la gestión del agua en todo su ciclo y será parte de su ventaja competitiva.

El buen manejo del agua se convertirá en una fortaleza para el desarrollo del departamento, facilitando la agricultura, la industria y el turismo. Los sectores económicos y las ciudades entregarán el agua al menos tan limpia como la recibieron.

Al 2050, todos los habitantes tendrán acceso seguro y confiable al agua potable y al saneamiento básico.

Misión 7: Palancas de Transformación

Con gobernanza sólida la inversión se vuelve eficiente y la conservación de fuentes garantiza el abastecimiento de agua para habitantes y sectores económicos, en armonía con actividades productivas tradicionales y ancestrales; con infraestructura adecuada las brechas municipales y del campo se cierran; y con cobertura universal se reducen los costos de enfermedad y se superan las desigualdades territoriales.

Reto

Fragilidad sistémica en saneamiento básico y desigualdades urbano-rurales en acceso al agua. Fragmentación de la gobernanza en la prestación de servicios, con un número de empresas de acueducto que supera en exceso lo que debería ser eficiente para atender los municipios santandereanos. Conflicto entre conservación y áreas productivas, con un foco en conservación pero no en tratamiento.

1

Gobernanza eficiente y conservación de fuentes
Consolidación de la gobernanza del servicio y planificación de inversiones con base en proyectos previos exitosos, y conservación de fuentes hídricas como recurso fundamental del departamento, en armonía con actividades productivas tradicionales y de subsistencia.

2

Inversión en infraestructura hídrica de tratamiento y capacidad empresarial
COP 3 billones en inversiones para construcción de plantas de tratamiento, alcantarillado, acueductos, conducciones regionales y soluciones de saneamiento en territorios rezagados. Potenciar el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga como activo estratégico que escale la gestión del agua a otras regiones de Colombia y América Latina.

3

Cobertura universal y bienestar
100% cobertura de acueducto y 90% de saneamiento en zonas rurales, reducción de costos por enfermedades transmisibles y cierre de brechas urbano-rurales.

Misión 7: Proyectos por Horizonte

Corto plazo
Antes de 2030

Plan de fortalecimiento del amb como activo estratégico
Plan para fortalecer técnica, administrativa y financieramente el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga (amb), y convertirlo en el "EPM de Santander", apalancado en sus capacidades técnicas y de ingeniería.

Conexión con Misión Institucionalidad

Culminación y puesta en funcionamiento PTAR del Rio de Oro y PTAR San Silvestre
Plantas y conectores cruciales para tratamiento de aguas en el Área Metropolitana y en Barrancabermeja.

Estudio de consolidación de acueductos en Santander
Estudio de análisis de la gobernanza del agua y eficiencia institucional, para realizar una propuesta técnica de consolidación empresarial de acueductos para ganar eficiencia, pues hoy hay más acueductos que municipios.

Programa de reducción de huella hídrica
Programa con industria, agro y sectores urbanos para ser líderes en uso eficiente de agua, maximizar eficiencia y reducir la huella hídrica de Santander.

Mediano plazo
2030 a 2035

Financiación de PTARs en cuencas estratégicas
Financiación del Gobierno nacional y Gobernación para PTARs: Ampliación Río Frio hasta Girón, Lebrija, Betulia, Albania, Páramo, Cerrito, Concepción, Charta, Matanza, entre otros.

Solución de acueducto para municipios con estrés hídrico
Financiación del Gobierno nacional y Gobernación para soluciones de acueducto en municipios que enfrentan problemas de acceso, como Barichara, Vélez, Los Santos y Landázuri.

Estrategia de inversiones de conservación en tierras adquiridas para fuentes de agua
Estrategia para fortalecer las inversiones con recursos provenientes del 1% de ingresos corrientes de libre destinación, que potencien las fuentes de agua estratégicas. Estrategias de conservación necesitan contemplar arraigo comunitario.

Sistemas de monitoreo de agua
Construcción, mantenimiento y gestión de sistemas de monitoreo de calidad y condiciones del agua en cuencas estratégicas

Largo plazo
Post 2035

Escalar el amb a gestor y prestador de servicios de agua líder en Colombia
Trabajo de largo plazo, en coordinación con el Gobierno nacional, para ampliar la gestión del amb para convertirse en conglomerado empresarial para prestar servicios públicos de agua y alcantarillado en regiones de Colombia. Exploración de mercados Latam.

Programa de construcción de acueductos veredales y soluciones descentralizadas
Construcción y optimización de sistemas de acueductos veredales. Soluciones descentralizadas de saneamiento básico en territorios con mayor déficit de acceso.

Fondo de Agua Santander
Alianza de largo plazo para proteger cuencas abastecedoras y financiar la seguridad hídrica de Santander.

Misión 7: Detalle de proyectos clave (1/6)

Plan de fortalecimiento del amb como activo estratégico

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldía
- Asamblea
- amb

Provincia: Área Metropolitana

Objetivo:

Plan para fortalecer técnica, administrativa y financieramente el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga (amb), y convertirlo en el "EPM de Santander", apalancado en sus capacidades técnicas y de ingeniería.

Descripción:

Transformar al amb en una empresa pública que sea instrumento para el desarrollo económico del departamento, que no sólo preste varios servicios públicos, sino que busque tener un impacto social, ambiental y económico.

Aprovechar sus capacidades técnicas y de ingeniería para la investigación y desarrollo en servicios públicos, el desarrollo de nuevas soluciones energéticas y la transformación digital, entre otros temas.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Culminación y puesta en funcionamiento PTAR del Rio de Oro y PTAR San Silvestre

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Amb
- EMPAS
- CDMB
- CAS
- Aguas de Barrancabermeja

Provincia: Área Metropolitana y Yariguies.

Objetivo:

Culminar la construcción y puesta en marcha de las plantas y conectores cruciales para tratamiento de aguas en el Área Metropolitana y en Barrancabermeja que incluyan intervenciones más inteligentes en infraestructura natural y, en especial, más resilientes a los cambios en las condiciones climáticas.

Descripción:

Fortalecer la capacidad institucional y financiera para la culminación y puesta en marcha de la PTAR de Rio de Oro y PTAR San Silvestre.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 7: Detalle de proyectos clave (2/6)

Estudio de consolidación de acueductos en Santander

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Alcaldías
- Empresas prestadoras del servicio
- CAS
- CDMB

Provincia: Todas.

Objetivo:

Realizar un estudio de análisis de la gobernanza del agua, para construir una propuesta técnica de consolidación empresarial de acueductos con el objetivo de ganar eficiencia.

Descripción:

El estudio se enfoca en el análisis de las instituciones, la normatividad y los actores que definen la gestión del agua en el departamento, con el objetivo de determinar cómo se toman las decisiones sobre uso, protección y distribución del agua entre los distintos actores y niveles de gobierno. El resultado de este análisis se usará para construir una hoja de ruta para fortalecer la coordinación entre los diferentes actores que actualmente ejercen la gobernanza de una manera fragmentada.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Programa de reducción de huella hídrica

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- CAS
- CDMB
- Gremios, asociaciones y empresas de los diferentes sectores económicos

Provincia: Todas.

Objetivo:

Desarrollar e implementar un programa con la industria manufacturera y de servicios, el sector agropecuario y los sectores urbanos para ser líderes en uso eficiente de agua, maximizar eficiencia y reducir la huella hídrica del departamento.

Descripción:

Desarrollar e implementar un programa para medir y reducir la huella hídrica azul (agua extraída), verde (lluvia) y gris (contaminación) en el territorio lo que implica involucrar a los sectores productivos y urbano, los usuarios principales y las cuencas y subcuencas.

Definir la gobernanza del programa, las estrategias de reducción de huella hídrica como tratamiento de aguas residuales por medio de biorremediación, sistemas urbanos de drenaje sostenible (SUDS) y otras soluciones basadas en la naturaleza (SBN).

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 7: Detalle de proyectos clave (3/6)

Financiación de PTARs en cuencas estratégicas

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías

Provincia: Todas.

Objetivo:

Construir un esquema de financiación con recursos del Gobierno nacional y la Gobernación para la construcción de PTARs en cuencas estratégicas como: Ampliación Río Frio hasta Girón, Lebrija, Betulia, Albania, Páramo, Cerrito, Concepción, Charta, Matanza, entre otras.

Descripción:

Elaborar un esquema de cofinanciación Gobierno nacional y departamento para la construcción de PTARs en cuencas estratégicas con base en la metodología de estructuración de los Planes Departamentales de Agua establecidos en el CONPES 3463.

Gestión de PTARS de Curití, San Gil, Charala, Valle de San José y Paramo, como oportunidad para procesos de recuperación y gobernanza del Rios Fonce.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Solución de acueducto para municipios con estrés hídrico

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías

Provincia: Vélez, Guanentá, Soto Norte.

Objetivo:

Construir un esquema de financiación con recursos del Gobierno nacional y la Gobernación para construir soluciones de acueducto en municipios que enfrentan problemas de acceso, como Barichara, Vélez, Los Santos, Tona, California, Beta y Landázuri, y que incluyan intervenciones más inteligentes en infraestructura natural y, en especial, más resilientes a los cambios en las condiciones climáticas.

Descripción:

Elaborar un esquema de cofinanciación Gobierno nacional y departamento para la construcción de acueductos con base en la metodología de estructuración de los Planes Departamentales de Agua establecidos en el CONPES 3463.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 7: Detalle de proyectos clave (4/6)

Estrategia de inversiones de conservación en tierras adquiridas para fuentes de agua

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- CAS
- CDMB

Provincia: Todas.

Objetivo:

Construir una estrategia para fortalecer las inversiones de conservación en tierras adquiridas para fuentes de agua, con recursos provenientes del 1% de ingresos corrientes de libre destinación del departamento, con el objetivo de potenciar las fuentes de agua estratégicas.

Descripción:

Construir una estrategia que permita hacer inversiones de conservación con la coordinación y el liderazgo de la gobernación para promover y buscar financiamiento para esas inversiones, considerando estrategias como las inversiones ambientales de la Resolución CRA 943 de 2021, que incluyen:

- Compra y aislamiento de predios
- Proyectos para la recarga de acuíferos
- Protección y recuperación de rondas y fuentes abastecedoras de agua
- Restauración
- Monitoreo del recurso hídrico
- Pagos por servicios ambientales (PSA) de regulación y calidad hídrica

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Sistemas de monitoreo de agua

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- CAS
- CDMB
- Gobernación
- IDEAM
- amb
- UIS

Provincia: Todas.

Objetivo:

Construcción, mantenimiento y gestión de sistemas de monitoreo de calidad y condiciones del agua en cuencas estratégicas del departamento.

Descripción:

Instalación y operación de una red de estaciones de monitoreo en tiempo real de calidad fisicoquímica y caudales en las cuencas estratégicas del departamento, integrando sensores de campo, transmisión de datos y plataformas de visualización para la toma de decisiones.

El sistema debe unificar protocolos, garantizar mantenimiento continuo de las estaciones y generar alertas tempranas ante eventos de contaminación o riesgo de desabastecimiento, alimentando tanto la gestión ambiental como la planificación del riego agrícola y el abastecimiento urbano.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 7: Detalle de proyectos clave (5/6)

Escalar el amb a gestor y prestador de servicios de agua líder en Colombia

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Asociaciones de productores y productores individuales agropecuarios, organizaciones sociales
- Empresas
- Academia

Provincia: Todas.

Objetivo:

Ampliar la gestión del amb para que se convierta en un conglomerado empresarial para prestar servicios públicos de agua y alcantarillado en regiones de Colombia, en coordinación con el Gobierno nacional.

Descripción:

Impulsar una transformación estratégica, jurídica y financiera del amb con el fin de aprovechar la competencia que le da la ley 142 de 1994 de prestar servicios en otros territorios. La capacidad técnica del amb sumada a una definición estratégica del modelo de negocio que sería más conveniente y la estructuración de un gobierno corporativo robusto, abrirían nuevas oportunidades de negocio para la empresa.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Programa de construcción de acueductos veredales y soluciones descentralizadas

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- CAS
- CDMB

Provincia: Todas.

Objetivo:

Construcción y optimización de sistemas de acueductos veredales. Soluciones descentralizadas de saneamiento básico en territorios con mayor déficit de acceso.

Descripción:

Identificar fuentes de recursos departamentales para la construcción de acueductos veredales y/o elaborar un esquema de cofinanciación Gobierno nacional y departamento con base en la metodología de estructuración de los Planes Departamentales de Agua establecidos en el CONPES 3463.

Creación de mecanismos de gobernanza para aprovechamiento del recurso por parte de múltiples comunidades/juristicciones

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 7: Detalle de proyectos clave (6/6)

Fondo de Agua Santander

Corto plazo — 2030
Mediano plazo — 2035
Largo plazo — Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Gremios y Empresas
- Organizaciones sociales

Provincia: Iniciar con Soto Norte, Guanentá y Comunera y luego ampliar al resto de provincias.

Objetivo:

Fortalecer la seguridad hídrica de Santander mediante la protección, conservación y restauración de cuencas abastecedoras, a través de una alianza estable entre actores públicos, privados y comunitarios con mecanismos de financiación permanente.

Descripción:

El proyecto propone crear un Fondo de Agua para Santander como vehículo de largo plazo para coordinar inversiones y acciones orientadas a la protección de fuentes hídricas estratégicas.

A partir de capacidades ya existentes, como instrumentos de cuenca, esquemas de PSA y articulación institucional, el fondo permitiría priorizar una cuenca, estructurar un portafolio común de conservación y restauración, y asegurar recursos permanentes para su implementación.

Utilizar también otras soluciones basadas en la naturaleza como el mejoramiento de la calidad hidrológica, la conservación y restauración de nacimientos de agua, humedales y páramos.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 7: Indicadores de desempeño

Key Performance Indicators

100%

Cobertura acueducto zonas rurales al 2050
Para 2025 era del 56,1%

90%

Cobertura saneamiento zonas rurales al 2050
Para 2025 era del 8%

$3 billones

Inversión en infraestructura hídrica entre 2026 y 2050

Hitos de desempeño

- Posicionamiento del amb como la empresa líder nacional en gestión y provisión de servicios de agua.
- Mejoramiento de la calidad del agua para los santandereanos, y disminución de costos por enfermedades transmisibles.

Misión 7: Impactos Económicos y Sociales

PIB per cápita 2050

+1.100 USD

USD PPA (constantes 2025)

Esc. Base	Santander 2050
53.776	54.861

Personas empleadas

+7.300

Personas ocupadas

Esc. Base	Santander 2050
1.098.950	1.106.261

Pobreza monetaria

−18.900

Personas en pobreza

Esc. Base	Santander 2050
477.402	458.525

+0,08 pp tasa crecimiento PIB real (2026–2050)

−0,6 pp tasa de desempleo

−0,8 pp incidencia de pobreza monetaria

Nota: Cifras aproximadas producto de las estimaciones de Fedesarrollo.

Santander 2050

4.5

Misiones de la Transición Climática

- Misión de gestión inteligente del agua
- Misión de ordenamiento del territorio

Misión 8: Ordenamiento del territorio

Al 2050 Santander logrará planear y usar su territorio de manera inteligente, y conseguirá una relación sostenible con su geografía. El uso del territorio protegerá y explotará la diversidad de sus ecosistemas y sus recursos naturales de manera sostenible. El Estado, y la comunidad, anticiparán y gestionarán los riesgos de desastres naturales.

Misión 8: Narrativa

Para 2050, Santander planificará y gestionará su territorio de manera inteligente.

El uso del suelo permitirá conservar y recuperar los ecosistemas, como bosques, ríos y páramos, mientras se aprovechan de forma responsable los recursos naturales y las actividades productivas propias de cada región. Se trabajará en coordinación con el Gobierno Nacional, Corporaciones Autónomas y entidades territoriales para que exista alineación en instrumentos de ordenamiento.

Las instituciones y las comunidades conocerán los riesgos asociados a su geografía y tomarán decisiones para prevenir y reducir desastres como deslizamientos, inundaciones, sequías e incendios forestales.

Misión 8: Palancas de Transformación

Con conocimiento profundo del territorio la planificación se vuelve precisa y acorde a los ecosistemas y territorios funcionales que operan en el departamento; con gobernanza ambiental sólida los conflictos del suelo se previenen; y con equilibrio territorial y gestión de riesgos de desastres se preservan los servicios ecosistémicos y se garantiza la resiliencia para el bienestar humano y económico.

Reto

Conflictos socioambientales por presión sobre el uso del suelo, explotación de recursos naturales y preservación de ecosistemas.
Fragmentación y falta de transparencia en gobernanza del territorio.
Desactualización de POTs y falta de desarrollo de POD.
Ausencia de estudios de vulnerabilidad de riesgo.

1

Conocimiento y planificación
Planificación articulada a través de iniciativas como RAP Gran Santander, más allá de provincias y adaptada a ecosistemas y territorios funcionales. Coordinación de CAS y CDMB con hoja de ruta única. Desarrollo de sistemas de alerta temprana y fortalecimiento de capacidades de análisis y monitoreo.

2

Gobernanza ambiental y restauración
Actualización de POT con enfoque de adaptación climática, construcción de obras de reducción del riesgo en zonas críticas. Articulación minería-ambiente, modelos silvopastoriles para restauración de ecosistemas y desarrollo urbano sostenible, de manera que se logre harmonía con actividades productivas ancestrales.

3

Territorio equilibrado y resiliente para bienestar humano y económico
Ahorros económicos sistémicos, inversión y empleo en nuevos sistemas de prevención y manejo. Reducción de conflictos por uso del suelo de 42,8% a 21,4% del territorio, protección de 272 mil Ha y explotación responsable de recursos naturales.

Misión 8: Proyectos Clave por Horizonte

Corto plazo
Antes de 2030

Diseño de hoja de ruta de planeación y actuación conjunta de CDMB y CAS
Única hoja de ruta de planeación alrededor de cuencas, para que CAS y CDMB desempeñen su rol en concordancia con ella.

Estrategia de alineación de ordenamiento local con nacional para superar desfases
Estrategia conjunta con el Gobierno nal. para alinear restricciones de ordenamiento que provienen del nivel central y chocan con la planificación que hace el territorio localmente (ej. línea de páramo, ZAPPAs).

Programas de vocación productiva en zonas afectadas por ordenamiento
Programa de vocaciones productivas y alternativas en proyectos de vida en zonas afectadas por restricciones a actividades ancestrales, como agricultura campesina y minería en Soto Norte o García Rovira.

Creación del esquema asociativo RPG de Topocoro
La RPG de Topocoro se crea para el desarrollo integral y la sostenibilidad del area de influencia directa del Embalse Topocoro.

Mediano plazo
2030 a 2035

Conformación de esquema asociativo para municipios del Área Metropolitana
Implementar un esquema asociativo basado en el modelo de región metropolitana, como la utilizada vía legal en Bogotá-Cundinamarca:

- Permite crear comités sectoriales o temáticos con participación de municipios por tema (movilidad, ordenamiento, servicios públicos, etc).
- Munic. mantienen atribuciones, pero se coordinan
- Permite entrada de municipios que hoy no forman parte del Área Metropolitana, como Lebrija.

Estrategia de actualización de POTs de Santander
Estrategia para llevar POTs con criterios de articulación a acuerdos municipales, resiliencia y prevención de riesgos, con apoyo técnico de la Gobernación.

Financiación de estudios de amenazas y vulnerabilidad a riesgos
Financiación del Gobierno nacional y Gobernación para estudios de amenazas y vulnerabilidad en municipios de mayor riesgo.

Largo plazo
Post 2035

Transitar a una visión de planeación por biomas y regiones funcionales
Transitar de un modelo de provincias compuestas por municipios a modelos de planeación de biomas y regiones funcionales para POD, POTs y EOTs.

Misión 8: Detalle de proyectos clave (1/4)

Diseño de hoja de ruta de planeación y actuación conjunta de CDMB y CAS

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- CAS
- CDMB

Provincia: Todas

Objetivo:

Diseñar una única hoja de ruta de planeación alrededor de cuencas con base en los POMCA, para que CAS y CDMB desempeñen su rol de manera coordinada en torno a la planificación del uso sostenible, y el equilibrio entre el uso económico y la conservación en el contexto local.

Descripción:

A partir de la ordenación de cuencas que resulta de la formulación de los POMCA, el diseño de esta hoja de ruta busca que el enfoque interdisciplinario, la adaptación al contexto local y la participación permitan una actuación conjunta en temas de cambio climático, gestión del riesgo y articulación institucional para la planeación alrededor de las cuencas.

Se sugiere que esta hoja de ruta cuente con espacios de encuentro programados para monitorear y comunicar avances.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Estrategia de alineación de ordenamiento local con nacional para superar desfases

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Bancada parlamentaria
- Gobernación
- Alcaldías
- CAS
- CDMB

Provincia: Todas.

Objetivo:

Formular una estrategia conjunta con el Gobierno Nacional para alinear restricciones de ordenamiento que provienen del nivel central y chocan con la planificación que hace el territorio localmente (ej. Planes de manejo de áreas protegidas como la línea de páramo, y las ZAPPAs).

Descripción:

Identificar la normatividad que está teniendo en impacto negativo en actividades económicas en zonas del departamento que han visto afectada la inversión, el empleo y los ingresos de sus habitantes, así como la situación social, y reunir evidencia cuantitativa y cualitativa para solicitar al Gobierno Nacional la formulación de una estrategia conjunta con el Gobierno Regional y Local, que responda a los desafíos que enfrenta el departamento para su desarrollo, bajo un principio de planeación territorial que permita mejores resultados mediante el enlace de planes nacionales, departamentales y municipales, proyectando metas por regiones de acuerdo con necesidades prioritarias como parte de una estrategia integral.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 8: Detalle de proyectos clave (2/4)

Programas de vocación productiva en zonas afectadas por ordenamiento

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Organizaciones sociales
- Gremios, y empresas

Provincia: Todas

Objetivo:

Construir un programa de desarrollo de alternativas a las vocaciones productivas y los proyectos de vida de los habitantes de zonas afectadas por restricciones a actividades ancestrales, como agricultura campesina y minería en Soto Norte o García Rovira.

Descripción:

Conformación de grupos interdisciplinarios en los que se incluyan también representantes de las provincias con zonas cubiertas por restricciones a actividades productivas ancestrales para identificar actividades de reconversión productiva que combinen diversificación, productividad y sostenibilidad con el fin de que no se deterioren las condiciones socioeconómicas de esas provincias.

Generar condiciones para la inversión en esos proyectos de reconversión que le den viabilidad al proceso como se ha hecha en experiencias internacionales en la Amazonía brasileña, Canadá y varios países europeos.

Además de complementar con herramientas y portafolios de SbN creados exclusivamente para el departamento.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Creación del esquema asociativo RPG de Topocoro

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación de Santander
- Alcaldías de los municipios del área de influencia (Girón, Betulia, Zapatoca, Los Santos, Lebrija, San Vicente de Chucurí)
- CDMB, CAS
- DNP
- AMB

Provincia: Metropolitana / Guanentá / Yariguíes

Objetivo:

Crear una Región de Planeación y Gestión (RPG) de Topocoro para el desarrollo integral y la sostenibilidad del área de influencia directa del Embalse Topocoro.

Descripción:

Constitución de una Región de Planeación y Gestión (RPG), figura prevista en la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial (LOOT, Ley 1454 de 2011), que permita a los municipios del área de influencia del Embalse Topocoro planificar y gestionar de manera conjunta el desarrollo del territorio.

La RPG permitiría articular la planificación de usos del suelo (ajustes a los POTs municipales), la estrategia de turismo del embalse contemplada en la misión de inserción en cadenas de valor, la gestión ambiental de la cuenca, el monitoreo de calidad del agua, el ordenamiento de actividades náuticas y pesqueras, y la distribución equitativa de los beneficios derivados de las transferencias del sector eléctrico.

Sin este esquema asociativo, las decisiones seguirán siendo fragmentadas y los conflictos de uso del territorio tenderán a agravarse.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 8: Detalle de proyectos clave (3/4)

Conformación de un esquema asociativo territorial para municipios del Área Metropolitana

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías

Provincia: Área Metropolitana.

Objetivo:

Conformar un esquema asociativo territorial basado en el modelo de región metropolitana de Bogotá-Cundinamarca, que se fundamenta en una figura constitucional con autonomía que sirve para coordinar temas que son difíciles de resolver a nivel municipal.

Descripción:

La conformación de un esquema asociativo territorial para el área metropolitana permitirá a los municipios planificar como una sola región funcional con un esquema de gobernanza multinivel que permite impulsar la coordinación institucional en temas estratégicos como movilidad, ordenamiento, y sostenibilidad ambiental, entre otros. Los municipios mantienen sus atribuciones pero hay un ejercicio de coordinación a través de la creación de comités sectoriales o temáticos (movilidad, ordenamiento, servicios públicos, etc). Esta figura permite la entrada de municipios que hoy no forman parte del Área Metropolitana, como Lebrija.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Financiación de estudios de amenazas y vulnerabilidad a riesgos

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Universidades

Provincia: Todas

Objetivo:

Construir un paquete de financiación con recursos del Gobierno nacional y la Gobernación para realizar estudios de amenazas y vulnerabilidad en los municipios de mayor riesgo.

Descripción:

Identificar las necesidades de cofinanciación para realizar estudios de amenazas y vulnerabilidad en los municipios de mayor riesgo en el departamento con base en una identificación de los municipios objetivo a partir de criterios técnicos, como estudios de vulnerabilidad, amenaza y sistemas de información geográfica. Estos estudios servirán para diseñar programas regionales de reducción del riesgo que fortalezcan la planificación territorial y orienten las decisiones de inversión pública.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 8: Detalle de proyectos clave (4/4)

Estrategia de actualización de POTs de Santander

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- CAS
- CDMB

Provincia: Todas las provincias.

Objetivo:

Implementar una estrategia departamental para actualizar los POTs de Santander con el apoyo técnico de la Gobernación para un ordenamiento territorial que responda a las realidades territoriales, destrabe cuellos de botella con una visión de coordinación e incorpore elementos de gestión del riesgo.

Descripción:

La estrategia para actualizar POTs con criterios de articulación y llevarlos a acuerdos municipales permite apoyar a los municipios que no tienen la capacidad técnica y necesitan hacer un uso eficiente de sus recursos financieros, darle una coherencia territorial a la planeación y conectarla con los otros instrumentos de planeación como los planes de desarrollo y los POMCA. Además, el tema de resiliencia del territorio y prevención de riesgos puede abordarse con una visión coordinada desde el nivel municipal.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Transitar a una visión de planeación por biomas y regiones funcionales

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- CAS
- CDMB

Provincia: Todas.

Objetivo:

Transitar de un modelo de provincias compuestas por municipios (límites administrativos), a modelos de planeación de biomas y regiones funcionales para POD, POTs y EOTs.

Descripción:

Construir un modelo de planeación intergada del territorio en el que las decisiones de uso del suelo, desarrollo productivo y conservación ambiental se fundamentan en las características de los ecosistemas y en las dinámicas socioeconómcias y de movilidad reales.

Esta estrategia puede ser la base de los principios de planeación del territorio, enlazando planes nacionales, departamentales y municipales.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 8: Indicadores de desempeño

Key Performance Indicators

Caída a 112

eventos de desastres al año.
Para 2025 se estiman 162 por año.

Caída a 21,4%

del territorio con conflictos uso del suelo.
Para 2025 fue 42,8%

272 mil Ha

Nuevas hectáreas bajo protección.

100%

Municipios con POT actualizado.
Para 2024 fue 15%

Hitos de desempeño

- Incremento en efectividad del Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Aumento de eficiencia en la ganadería para liberar suelo que hoy está en uso.
- Planeación articulada entre Gobierno nacional, corporaciones autónomas y entidades territoriales acorde a necesidades locales.

Misión 8: Impactos Económicos y Sociales

PIB per cápita 2050

+4.100 USD

USD PPA (constantes 2025)

Esc. Base	Santander 2050
50.870	57.843

Personas empleadas

+37.400

Personas ocupadas

Esc. Base	Santander 2050
1.063.415	1.136.353

Pobreza monetaria

−75.400

Personas en pobreza

Esc. Base	Santander 2050
535.174	402.002

+0,30 pp tasa crecimiento PIB (2026-2050)

−3,04 pp en la tasa de desempleo

−3,05 pp en la tasa de desempleo

Nota: Cifras aproximadas producto de las estimaciones de Fedesarrollo.

Santander 2050

4.6

Misiones de la Gobernanza e Institucionalidad

Misión de institucionalidad y confianza

Misión 9: Institucionalidad y confianza

Al 2050 Santander será un territorio de confianza y unión. Las instituciones estarán enfocadas en la coordinación de esfuerzos alrededor de una hoja de ruta compartida, y en el despliegue de recursos públicos y privados con transparencia.

Misión 9: Narrativa

Para 2050, Santander será un territorio donde las instituciones, las empresas y la ciudadanía confían entre sí y actúan de manera articulada en torno a objetivos comunes.

Las decisiones sobre el desarrollo del departamento se tomarán de forma coordinada, y el uso de los recursos públicos y privados se apoyará en mecanismos de ciudadanía inteligente, entendida como la capacidad de la ciudadanía para participar de manera organizada, generar y usar información e incidir en decisiones de interés público.

En el departamento, las comunidades contarán con capacidades fortalecidas y con mecanismos estables de coordinación y participación para resolver problemas colectivos.

Misión 9: Palancas de Transformación

Con transparencia, liderazgo público y articulación se construye confianza; con capacidad de gestión los recursos se aprovechan eficientemente; y con visión de largo plazo, capacidad institucional consolidada, articulación público-privada, identidad compartida y transparencia los ciudadanos vuelven a confiar en que el Estado cumple y la inversión aumenta.

Reto

Coordinación institucional debe fortalecerse y existe baja confianza en el sector público por falta de transparencia y limitada capacidad de gestión. Baja confianza y cooperación entre ciudadanos.

1

Transparencia, liderazgo público y articulación público-privada
Aumento de capacidades técnicas, de gestión de proyectos y de articulación en gobiernos. Educación para el liderazgo público y privado.
Fortalecimiento de redes de colaboración.
Desarrollo de mecanismos de transparencia institucional.

2

Capacidad de gestión y ejecución
Visión unificada de largo plazo a través de Visión 2050. Mejora en eficiencia en la estructuración, gestión y ejecución de proyectos. Diálogo gobiernos-universidades-ciudadanía-empresa para resolver desafíos.

3

Confianza e inversión
Reducción del riesgo institucional departamental y local. Fortalecimiento de comunidades para la identificación de problemas y el diseño de soluciones.
Mejor clima de inversión y mayores flujos de capital público y privado.
Aumento de recursos disponibles por reducción de corrupción.

Misión 9: Proyectos por Horizonte

Corto plazo
Antes de 2030

Consolidación de la bancada parlamentaria en torno a una agenda
Construir una agenda común en torno a la Visión Santander 2050 que permita una alineación programática de la bancada para fortalecer su incidencia legislativa y en la política pública.

Escalar Lideremos como programa de formación de líderes con universidades
Programa de nuevos liderazgos para formar a personas con vocación de servicio, público y privado que puedan ocupar cargos de liderazgo en el futuro.

Estratega de fortalecimiento fiscal de Santander
Estrategia para fortalecer la autonomía fiscal de la Gobernación de Santander y de municipios, su capacidad de recaudo, de uso de instrumentos tributarios, y la gestión eficiente de recursos.

Reforma del IDESAN
Reforma de fortalecimiento institucional del IDESAN

Pacto público/privado para gestión eficiente de activos y empresas públicas de Santander
Pacto social entre líderes públicos, cívicos, académicos y empresariales enfocado en la gestión eficiente y altamente profesionalizada de los activos del departamento, incluyendo sus empresas públicas (como el amb).

Mediano plazo
2030 a 2035

Provisión de bienes públicos en esquemas público-privados fundamentados en la colaboración e incentivos virtuosos de mercado
Acciones coordinadas entre el sector público y el sector empresarial con transparencia:

- Alineación entre AMB y habilitación de suelos en zonas urbanas o turísticas.
- Banca santandereana que fondea proyectos de infraestructura vial y proyectos productivos .
- Empresarios privados que proveen servicios al Estado: obras civiles con calidad, infraestructuras de agua y saneamiento con ingeniería santandereana, operadores de servicios de excelencia.

Fortalecimiento capacidades para APPs
Fortalecimiento de capacidades locales para estructurar y ejecutar asociaciones público-privadas

Atención Temprana Jóvenes
Red de atención temprana para fortalecer la confianza social e institucional desde la prevención y el acompañamiento oportuno.

Sistema rendición de cuentas
Mecanismo de seguimiento y transparencia para el fortalecimiento de la confianza institucional.

Largo plazo
Post 2035

Estrategia de largo plazo de cultura de Santander
Desarrollo de programas e infraestructuras públicas de formación deportiva y cultural, y de oferta en artes para fortalecer la cultura ciudadana, el sentido de pertenencia y el amor por Santander.

Programa de fortalecimiento del capital social
Desarrollo de una estrategia de fortalecimiento del capital social que fomente la coordinación y genere las aptitudes para sostener acuerdos más allá de coyunturas políticas o liderazgos puntuales.

Iniciativa de Gobierno Inteligente
Intervención en procesos, plataformas de datos e interfaces para la creación de servicios digitales centrados en el ciudadano, mayor inteligencia en focalización de recursos y mas transparencia en la generación y uso de la información en gestión corresponsable de lo público en la generación y uso de la información en gestión corresponsable de lo público.

Misión 9: Detalle de proyectos (1/5)

Consolidación de la bancada parlamentaria en torno a una agenda común sobre la Visión 2050

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos:

Provincia: Todas.

Objetivo:

Avanzar hacia una agenda común en torno a la Visión Santander 2050 que permita una alineación programática con el fin de que la bancada parlamentaria incida en la agenda legislativa y en la formulación de políticas públicas en pro de esta estrategia.

Descripción:

Fortalecer la coordinación interna de la bancada a través de la construcción de una agenda programática común en torno a las misiones de la Visión Santander 2050, la ayuda de mecanismos claros de toma de decisiones y la generación de incentivos para la acción colectiva. Mejorar la conexión con electores y otros actores a través de mecanismos de inteligencia ciudadana.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Pacto público – privado para la gestión eficiente de activos y empresas públicas

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :

- Gobernación
- Alcaldías
- Asamblea y concejos municipales
- RAP Gran Santander
- Gremios, asociaciones y empresas de los diferentes sectores económicos

Provincia: Todas.

Objetivo:

Construir un Pacto Social entre líderes públicos, cívicos, académicos y empresariales enfocado en la gestión eficiente y altamente profesionalizada de los activos del departamento, incluyendo sus empresas públicas (como el AMB).

Descripción:

Gestionar un acuerdo colectivo entre los distintos actores de la sociedad en el que las entidades públicas, el sector privado, la academia y la ciudadanía coordinen acciones, establezcan compromisos compartidos y definan mecanismos de seguimiento, con el objetivo de promover un uso más eficiente, transparente y orientado a resultados de los recursos públicos . Ese acuerdo puede contemplar:

- Participación en juntas directivas de entidades públicas, licencias para la ocupación de cargos directivos en entidades públicas estratégicas, y joint ventures.
- Implementación de una estrategia de fortalecimiento de habilidades para la generación y uso de información para la toma de decisiones tanto en el diseño como en la implementación de agendas colectivas de apropiación social de los programas de la Visión.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 9: Detalle de proyectos (2/5)

Estrategia de fortalecimiento fiscal de Santander

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías

Provincia: Todas

Objetivo:

Diseñar una estrategia para fortalecer la autonomía fiscal de la Gobernación de Santander y de las alcaldías municipales, su capacidad de recaudo, de uso de instrumentos tributarios, y la gestión eficiente de recursos.

Descripción:

Diseñar una estrategia que combine la generación de más ingresos propios, mejores prácticas en el gasto (presupuesto por resultados) y el fortalecimiento institucional, así como contemplar la creación de activos generadores de valor (ej. Conglomerado del agua). Buscar el apoyo de multilaterales para acceder a mejores prácticas y modernización tecnológica.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Escalar Lideremos como programa de formación de líderes en universidades

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Asamblea y concejos municipales
- RAP Gran Santander
- Gremios, asociaciones y empresas de los diferentes sectores económicos
- Zona Franca Santander

Provincia: Todas.

Objetivo:

Implementar un programa con las universidades, de formación de nuevos liderazgos locales enfocados en la vocación de servicio, público y privado, con el objetivo de mitigar riesgos de relevo generacional que puedan ocupar cargos de liderazgo en el futuro.

Descripción:

Formar una nueva generación de líderes locales con vocación de servicio, capacidades técnicas y éticas, que puedan trabajar en las universidades en retos reales para el territorio con el apoyo de mentores, para que desarrollen la capacidad de incidir en el desarrollo territorial de manera sostenible, y puedan ocupar posiciones de liderazgo en el sector público y privado en el futuro con un impacto positivo.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 9: Detalle de proyectos (3/5)

Reforma del IDESAN

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación de Santander
- Asamblea Departamental de Santander
- IDESAN
- DNP
- Ministerio de Hacienda
- Contraloría Departamental.

Provincia: Todas

Objetivo:

Reforma para el fortalecimiento institucional del Instituto de Desarrollo de Santander (IDESAN).

Descripción:

Reestructuración integral del Instituto de Desarrollo de Santander (IDESAN) para convertirlo en un instrumento efectivo de ejecución de la política de desarrollo departamental.

La reforma debe abordar la actualización de su objeto misional alineándolo con las prioridades de la Visión 2050, el fortalecimiento de su planta de personal técnico, la modernización de sus procesos de contratación y gestión, la revisión de su estructura de financiamiento y la definición clara de su rol frente a otras entidades departamentales para evitar duplicidades.

Un IDESAN fortalecido es condición habilitante para la ejecución de múltiples proyectos de las nueve misiones, particularmente aquellos de infraestructura, desarrollo rural y articulación territorial que requieren una entidad departamental con capacidad de estructuración y gerencia de proyectos.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Fortalecimiento de capacidades para APPs

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación de Santander
- DNP (Dirección de Infraestructura y Energía Sostenible)
- ANI
- Alcaldía de Bucaramanga
- AMB
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- Financiera de Desarrollo Nacional (FDN)
- IDESAN

Provincia: Todas

Objetivo:

Fortalecer las capacidades locales para estructurar y ejecutar asociaciones público-privadas (APPs).

Descripción:

Desarrollo de capacidades técnicas, jurídicas y financieras en las entidades públicas del departamento para originar, estructurar, licitar y supervisar proyectos bajo el esquema de asociación público-privada (Ley 1508 de 2012).

El fortalecimiento incluye la creación de un equipo especializado en la Gobernación (o en el IDESAN reformado) con competencias en modelación financiera, análisis de riesgos, comparadores público-privados y gestión contractual; programas de formación para funcionarios municipales en identificación y priorización de proyectos con potencial APP; y la construcción de un banco de proyectos estructurados listos para ser ofrecidos al mercado.

Este proyecto es transversal a todas las misiones, pero particularmente crítico para la de conectividad y logística (concesiones viales, transporte masivo, aeropuertos).

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Misión 9: Detalle de proyectos (3/5)

Provisión de bienes públicos en esquemas público-privados fundamentados en colaboración e incentivos virtuosos de mercado

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio

Provincia: Todas las provincias.

Objetivo:

Diseñar un marco institucional para que, a través de reglas claras, estabilidad e incentivos adecuados, se alineen los intereses del sector privado con los objetivos de la política pública para impulsar la participación de actores privados en la provisión eficiente y sostenible de bienes públicos.

Descripción:

Este proyecto busca sentar las bases para una estrategia de provisión de bienes públicos en la que los actores privados participen para potencializar la capacidad y el alcance de las entidades públicas, en un marco de colaboración e incentivos virtuosos de mercado diseñados para cada caso. La colaboración se enfocará en la construcción de confianza a partir de factores como reglas claras, estabilidad institucional, transparencia y credibilidad. Los incentivos virtuosos de mercado se usarán para alinear el interés privado con el bienestar público a través de mecanismos de pago por resultados, incentivos tributarios o marcos normativos específicos, entre otros elementos.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Iniciativa de Gobierno Inteligente

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Universidades
- Empresas

Provincia: Todas

Objetivo:

Intervención en procesos, plataformas de datos e interfaces para la creación de servicios digitales centrados en el ciudadano, mayor inteligencia en focalización de recursos y mas transparencia.

Descripción:

Implementar un enfoque de gestión pública que a través del uso de datos, tecnología, participación ciudadana y capacidades institucionales fortalezca la capacidad del sector público para identificar problemas, tomar mejores decisiones y prestar mejores servicios, con el objetivo de generar políticas más efectivas y eficientes, y un uso más transparente de los recursos.

El impacto sobre la operación del estado, y del sector privado, se ha observado en otras regiones de tamaño similar como Estonia. Es un país líder en la UE en el desarrollo de competencias digitales y servicios públicos enfocados en proteger y empoderar a la ciudadanía. Los servicios públicos digitales superan la media de la UE, y el objetivo de la Década Digital 2030 en salud digital fue alcanzado en 2024. Además, cuenta con la mayor proporción de mujeres especialistas en TIC de la UE.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 9: Detalle de proyectos (4/5)

Sistema de Rendición de Cuentas y Seguimiento Ciudadano

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías municipales
- Organizaciones sociales
- Comunidad en general

Provincia: Todas las provincias.

Objetivo:

Fortalecer la confianza en las instituciones mediante mecanismos permanentes de transparencia, seguimiento ciudadano y mejora conjunta de los servicios públicos, aumentando la capacidad de respuesta del Estado y la legitimidad de la acción pública.

Descripción:

El proyecto propone crear un sistema de rendición de cuentas y seguimiento ciudadano que haga pública información clave sobre resultados, metas y calidad de servicios, y que permita a la ciudadanía monitorear avances y participar en la identificación de problemas y soluciones. El modelo articularía gobiernos locales, prestadores de servicios, organizaciones sociales y comunidad para construir planes de mejora con seguimiento continuo, como resultado de la activación de las comunidades y de la ciencia ciudadana.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- **Económico**
- Social

Red de Atención Temprana en Bienestar y Salud Mental

Corto plazo | **Mediano plazo** | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías municipales
- IPS Públicas y privadas
- Organizaciones comunitarias

Provincia: Todas

Objetivo:

Prevenir y atender de manera temprana y accesible los problemas de bienestar emocional y salud mental en Santander, especialmente entre jóvenes, reduciendo barreras de acceso y fortaleciendo capacidades de acompañamiento, prevención y orientación oportuna, como base para reconstruir confianza social e institucional.

Descripción:

El proyecto propone crear una red de atención temprana en bienestar y salud mental, con acceso gratuito y de baja barrera, que combine canales telefónicos, virtuales y presenciales. Ofrecería orientación en salud mental, acompañamiento psicosocial, apoyo académico y rutas hacia actividades de bienestar como deporte, cultura y desarrollo de habilidades, con posibilidad de ampliarse después a población adulta, buscando no solo mejorar el bienestar, sino también fortalecer la confianza y los vínculos entre personas, comunidades e instituciones.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Misión 9: Detalle de proyectos (5/5)

Estrategia de construcción de cultura de Santander

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio
- Colegios, Instituciones de Formación y Universidades
- Gremios y empresas

Provincia: Todas.

Objetivo:

Desarrollar un programa de formación e infraestructuras públicas sobre las expresiones, prácticas, valores, significados y conocimientos relacionados con la creación, interpretación y transmisión del arte en Santander.

Descripción:

Este proyecto se enfoca en fortalecer la identidad y la cohesión de las comunidades a través del fomento al deporte y a la oferta de artes visuales y escénicas, música, literatura, y medios audiovisuales para realzar la cultura ciudadana, la identidad, el sentido de pertenencia y el amor por Santander. Así mismo, el proyecto busca fomentar la creación y generar innovación y empleo, a través de la integración de actores privados y públicos en la construcción de una agenda de desarrollo cultural de largo plazo.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- **Social**

Programa de fortalecimiento del capital social

Corto plazo | Mediano plazo | **Largo plazo**

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables sugeridos :
- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio
- Colegios, Instituciones de Formación y Universidades
- Organizaciones sociales
- Gremios y empresas

Provincia: Todas

Objetivo:

Desarrollar una estrategia de largo plazo para el fortalecimiento del capital social del departamento que fomente la coordinación entre actores con intereses, capacidades y responsabilidades distintas, que generen las aptitudes para sostener acuerdos más allá de coyunturas políticas o liderazgos puntuales.

Descripción:

Este proyecto se enfoca en fortalecer el capital social del departamento como un factor habilitante de la consolidación de la Visión Santander 2050. El proyecto busca actuar sobre: la confianza, que permite asumir riesgos incluso cuando no existen garantías completas; la identidad, que hace posible que los actores se reconozcan como parte de un "nosotros"; y la cooperación, que convierte ese reconocimiento en acción conjunta. De esta manera se logrará que las personas se pongan de acuerdo, cumplan sus compromisos y colaboren entre sí para sacar adelante iniciativas para la solución a retos del departamento. Contempla la implementación de agendas territoriales, mecanismos de participación y uso de información para fortalecer la confianza, la identidad compartida, la coordinación y la acción colectiva.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- **Social**

Misión 9: Indicadores de desempeño

Key Performance Indicators

94

Meta del puntaje del Índice de Gestión de Proyectos de Regalías de entidades de Santander. **Para 2025 fue 68.**

Consolidar mecanismos estables de articulación y ciudadanía inteligente para coordinar acciones, sostener acuerdos y mejorar la toma de decisiones públicas.

Hitos de desempeño

- Flujo de mayores montos de inversión del Presupuesto Nacional Regionalizado para Santander, y reducción de recursos perdidos por corrupción.
- Aumento de la confianza ciudadana en sus instituciones, empresas, y otros ciudadanos.
- Desarrollar y consolidar herramientas y procesos para la articulación y la ciudadanía inteligente como presupuestos participativos, plataformas de datos abiertos, y laboratorios de innovación pública, entre otros.
- Hoja de ruta única de CDMB y CAS para lograr visión de largo plazo.
- Consolidación de la gobernanza de la Visión 2050 y de sus proyectos y/o habilitadores asociados.
- Creación de un esquema asociativo para el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Misión 9: Impactos Económicos y Sociales

PIB per cápita 2050

1.700 USD

USD PPA (constantes 2025)

Esc. Base	Santander 2050
53.776	55.521

Personas empleadas

+14.100

Personas ocupadas

Esc. Base	Santander 2050
1.098.950	1.113.054

Pobreza monetaria

−33.000

Personas en pobreza

Esc. Base	Santander 2050
477.402	444.387

+0,13 pp tasa crecimiento PIB real (2026–2050)

−1,15 pp en la tasa de desempleo

−1,34 pp en la tasa de desempleo

Nota: Cifras aproximadas producto de las estimaciones de Fedesarrollo.

Santander 2050

4.7

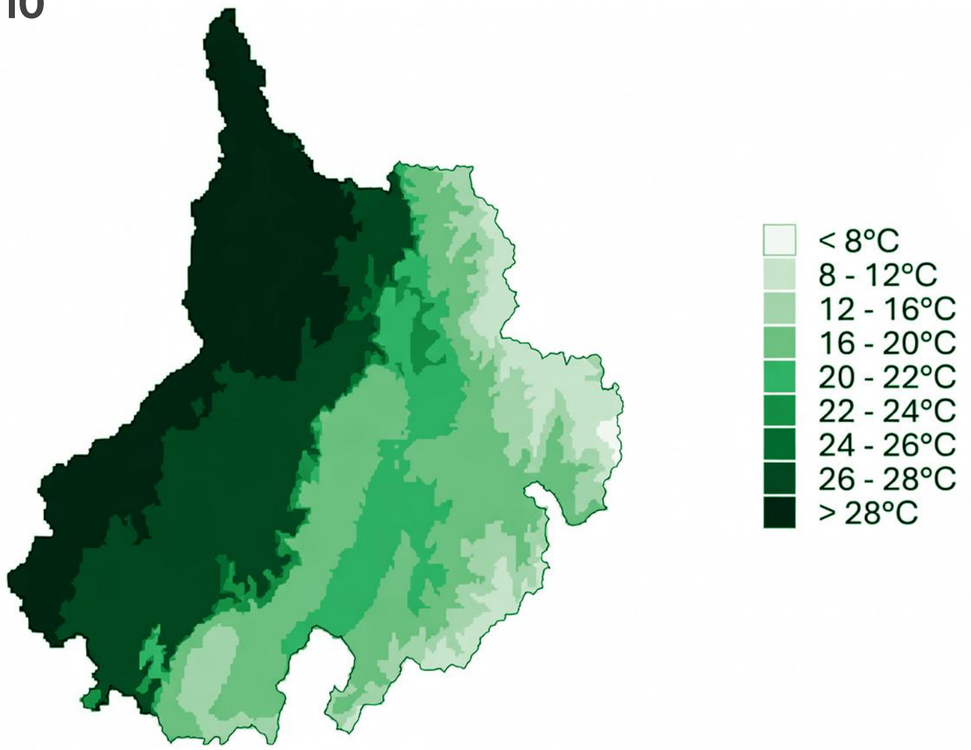
Referentes para Santander y sus provincias

El logro de la Visión 2050 puede nutrirse de la experiencia de otras regiones en el mundo con condiciones, potencial y atributos similares que han logrado alcanzar niveles avanzados de desarrollo en cada una de las transiciones y misiones propuestas.

Con este propósito, a continuación se realiza una propuesta de entendimiento del territorio de Santander y un listado de casos exitosos que podrán jugar el rol de referentes para las provincias del departamento.

La temperatura en Santander varía hasta 20°C entre municipios de la misma provincia

Gráfica 60. Mapa de Temperatura Promedio Anual 1981 -2010

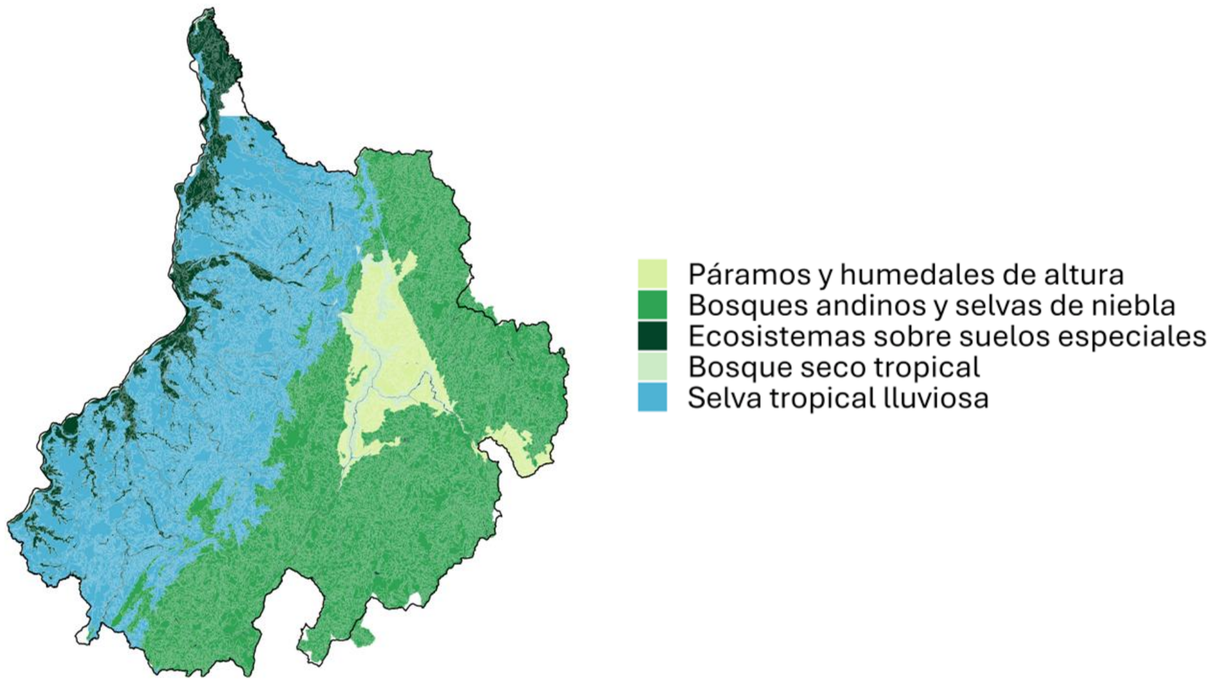


- El departamento va de páramos fríos (<8°C) a valles calientes (>28°C) en pocos kilómetros.
- Municipios que comparten provincia pueden tener climas tan distintos como los de Bogotá y Cartagena.
- Agrupar por provincia mezcla realidades climáticas incomparables en una sola categoría.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del IDEAM

Cinco tipos de ecosistema distintos conviven en Santander, trascendiendo las fronteras de las provincias

Gráfica 61. Mapa de Ecosistemas

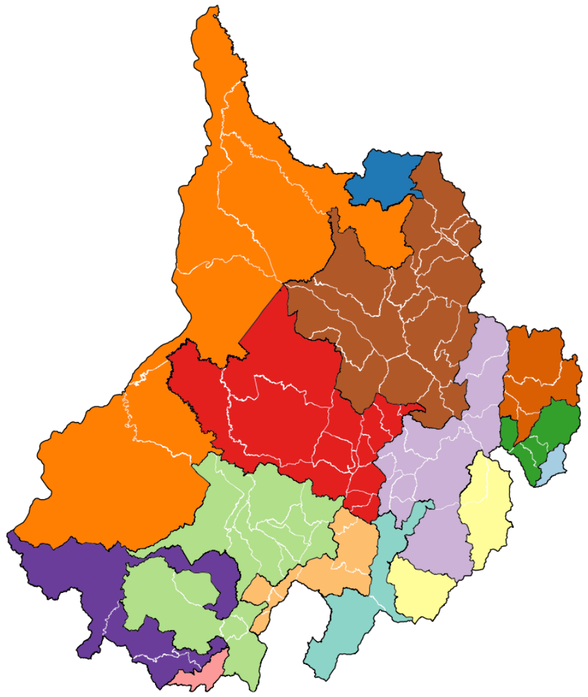


- Páramos, selvas lluviosas, bosques andinos, bosques secos y ecosistemas de suelos especiales se distribuyen sin respetar divisiones administrativas.
- El occidente pertenece a la selva tropical lluviosa mientras el nororiente alberga bosque seco: mundos naturales opuestos dentro del mismo departamento.
- Las estrategias de desarrollo que funcionan en un ecosistema no aplican en otro, aunque estén en la misma provincia.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del IDEAM

Los municipios de Santander se agrupan funcionalmente de manera distinta a como están organizados por provincias

Gráfica 62. Mapa de Territorios Funcionales

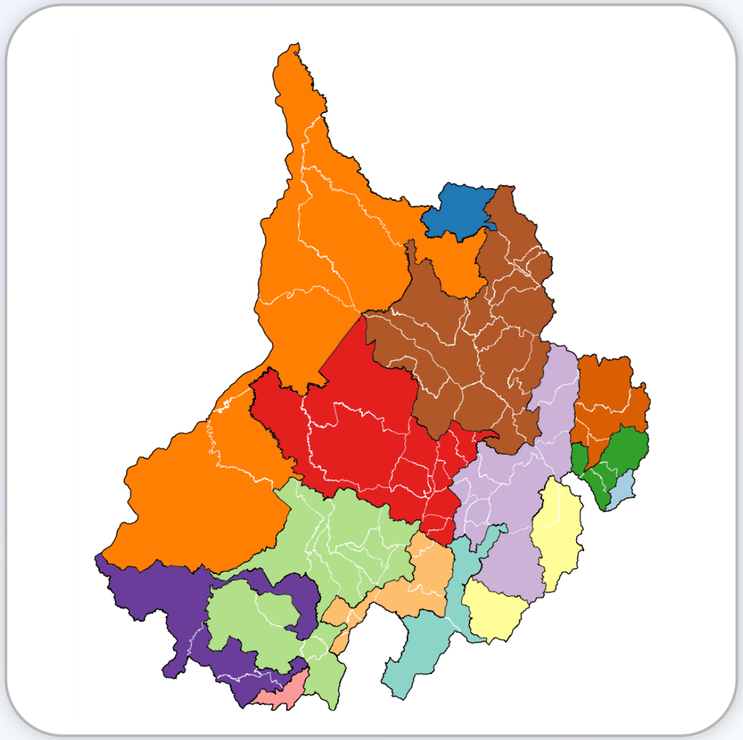


- Los territorios funcionales reflejan cómo la gente realmente se mueve, trabaja y accede a servicios.
- Municipios de distintas provincias comparten el mismo territorio funcional. Así, municipios de la misma provincia pertenecen a territorios distintos.
- Para encontrar referentes útiles, hay que comparar territorios con perfiles similares, no provincias administrativas.

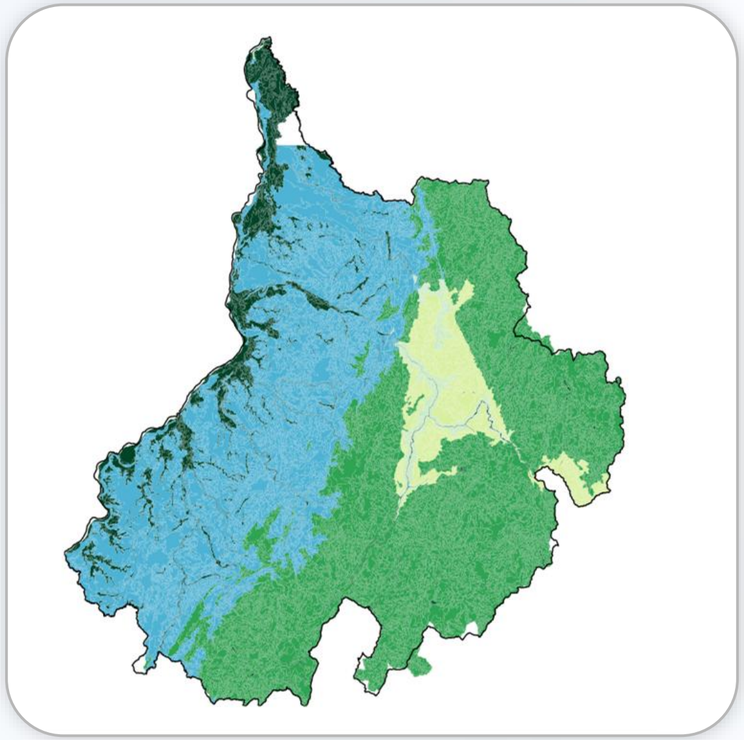
Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Sistema de Ciudades del DNP.

La confirmación de territorios funcionales que operan dentro de un mismo ecosistema **puede ser la base para pensar en referentes**

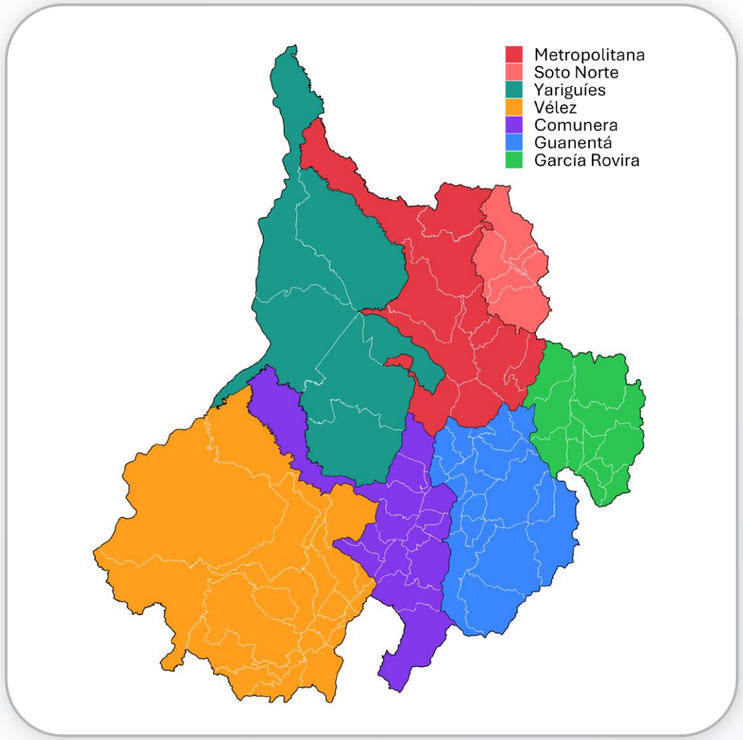
Gráfica 63. Mapa de Territorios Funcionales



Gráfica 64. Mapa de Ecosistemas



Gráfica 65. Mapa de Provincias



Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Sistema de Ciudades del DNP.

Santander 2050

Dada la estructura del departamento, la Visión 2050 propone referentes por *territorio*, entendido como la conjunción de ecosistemas y subregiones funcionales que operan íntegramente en su geografía, población y estructura productiva.

Referentes globales para la Visión 2050 de Santander

Para qué sirven y cómo se usan dentro de una estrategia orientada por misiones (Mazzucato, 2021).

¿Por qué usar referentes?

- **Aceleran el aprendizaje colectivo:** permiten observar trayectorias reales y no solo aspiraciones.
- **Ayudan a traducir retos complejos en misiones concretas:** nos dan métricas y horizontes temporales.
- **Dan luces sobre capacidades habilitadoras:** gobernanza, coordinación público privada, infraestructura, capital humano.
- **Sirven para diseñar portafolios:** combinaciones de proyectos, reformas e inversiones coherentes.
- **Permiten superar mitos:** dan la posibilidad de entender posibilidades que parecían fuera de alcance.

¿Cómo se aplican en el estudio?

1. Se identifican posibles referentes en la literatura del desarrollo económico.
2. Se complementa el listado con referentes levantados del trabajo de campo en Santander.
3. Se comparan condiciones iniciales: geografía, conectividad, estructura productiva, pobreza, capital humano.
4. Se identifican misiones y reformas que funcionaron en contextos parecidos.
5. Se extraen opciones de política y de estrategia empresarial adaptables al departamento y las provincias.
6. Se evita copiar modelos: el referente define dirección, el cómo debe adaptarse a las realidades locales.

Fuente metodológica: Metodología Visión 2050 basada en Mazzucato (2025).

Nuestros referentes

5 Regiones o territorios que **ayudan a referenciar la visión a 2050 de Santander**

1. **Montevideo, Uruguay** / Por su consolidación como centro de servicios y alta calidad de vida urbana. – **Metropolitana**

2. **Pueblos Blancos (España)** / Por su éxito en consolidar una identidad visual única y la preservación del patrimonio como motores de turismo cultural y patrimonial. – **Metropolitana, Vélez, Comunera, Guanentá.**

3. **Guanajuato, México** / Por su éxito en la diversificación de cultivos de exportación y la implementación de modelos de agricultura sostenible que aprovechan las zonas de montaña para el agroturismo, en armonía con una minería formal y competitiva – **Yariguíes, Soto Norte.**

4. **Costa Rica** / Referente mundial en la transformación de una base agrícola hacia un modelo de conservación hídrica y ecoturismo – **Vélez, Comunera, Guanentá.**

5. **Sierra Central (Perú)** / Por su éxito en la tecnificación de la agricultura de alta montaña y la creación de una oferta turística. – **García Rovira.**



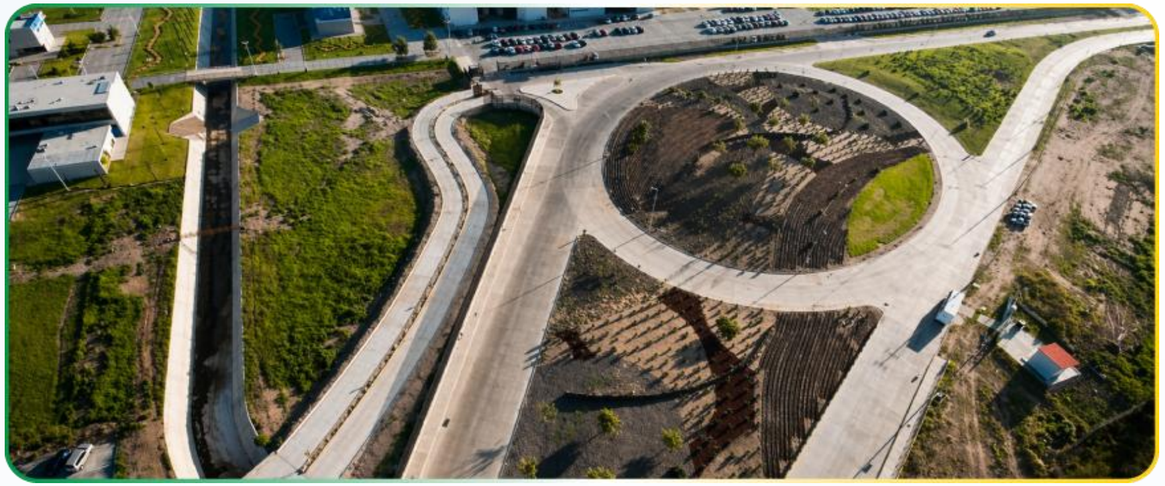
Guanajuato, México

Provincias aplicables en Santander: Yariguíes, Soto Norte

Modelo de Reconversión Territorial Integral: Patrimonio, Agroindustria Tecnificada y Logística.

Retos similares a los de las provincias hoy:

- Conectividad intermodal insuficiente para integrar provincias productivas con mercados externos.
- Consolidar políticas de competitividad que trasciendan ciclos políticos.
- Integrar territorios rurales y de montaña con plataformas logísticas de exportación
- Superar la dependencia minero-energética hacia servicios de valor y turismo.
- Equilibrar el agua para agroexportación con la preservación de ecosistemas.



Fuentes: Fedesarrollo (2026).

Oportunidades que se abrieron

- Transición exitosa hacia una economía industrial y de servicios tecnológicos.
- Generación de ingresos sostenibles basados en la identidad y el paisajes.
- Garantía de recursos para el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental.
- Integración de zonas rurales y de montaña a las dinámicas económicas a través de corredores logísticos y turísticos.

Misiones o estrategias aplicadas:

- Articulación de cadenas productivas (agro, minería y manufactura) con mercados globales – **Estrategia de Clústeres (2013).**
- Desarrollo de nodo logístico intermodal y puerto seco líder en América Latina – **Guanajuato Puerto Interior (2006).**
- Reconversión de infraestructura minera en activos turísticos y culturales – **Programa Pueblos Mineros (2002).**
- Tecnificación de riego y monitoreo hídrico para asegurar la agroexportación – **Plan Estatal Hidráulico (2012).**

Pueblos Blancos, España

Provincias aplicables en Santander: Metropolitana, Vélez, Guanentá, Comunera

Modelo de **gestión de identidad cultural, estética urbana y turismo patrimonial.**

Retos similares a los de las provincias hoy:

- Riesgo de pérdida del estilo colonial/tradicional frente a construcciones modernas desarticuladas.
- Dependencia de la agricultura de subsistencia con baja integración al sector servicios.
- Municipios con gran belleza pero que no logran posicionarse como un destino conjunto (corredor turístico).



Fuentes: World Bank case note sobre Plan Ceibal (2025). IDB, programa Uruguay Global II (2024).

Oportunidades habilitadas:

- El uso estricto del blanco (cal) y materiales tradicionales convirtió a pueblos sencillos en iconos fotográficos mundiales.
- Transformación de antiguas casonas en hoteles boutique, talleres de artesanía y museos vivos.
- El turismo permitió que productos como el aceite, el vino se vendan a precios de "souvenir de lujo".
- Creación de rutas circulares que obligan al turista a visitar no uno, sino cinco o seis pueblos cercanos, aumentando el gasto promedio.

Misiones o estrategias aplicadas:

- Homogeneización estética obligatoria mediante el encalado masivo y uniformidad de fachadas – **Campañas de Embellecimiento y Manual de Estilo Único (Inició 1960).**
- Creación de una red de conectividad temática para eliminar la competencia entre municipios – **Lanzamiento del Producto Turístico "Ruta de los Pueblos Blancos" (2013)**
- Conversión de edificios históricos y castillos en infraestructura hotelera de alto valor – **Programa de Rehabilitación de Inmuebles para Uso Turístico (2016–2020, meta 2027).**
- Integración de la gastronomía y artesanía local en el circuito de comercialización internacional – **Certificación de Denominación de Origen y Rutas Gastronómicas (Inició 2003).**

Costa Rica

Provincias aplicables en Santander: Vélez, Comunera, Guanentá.

Turismo de naturaleza y aventura como **motor de ingreso y sofisticación productiva**

Retos similares a los de las provincias hoy:

- Baja articulación territorial para consolidar una oferta integrada de turismo y su conexión con mercados.
- Dependencia de actividades agropecuarias tradicionales con limitada diversificación y sostenibilidad.
- Débil integración de comunidades rurales en cadenas de valor del turismo y la bioeconomía.
- Presión sobre ecosistemas estratégicos sin esquemas consolidados de gestión sostenible a la biodiversidad.



Fuentes: World Bank Data, turismo internacional Costa Rica. OMC, caso Costa Rica sobre exportaciones de servicios basados en conocimiento (2025).

Oportunidades que se abrieron:

- Llegadas de turismo internacional: 1,3 millones en 1990 y más de 3,3 en 2018 (WDI).
- Exportaciones de servicios basados en conocimiento: 9,5% del PIB y 24,1% de exportaciones totales (OMC).
- Aprovechamiento de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos para el desarrollo de bioeconomía y turismo sostenible.
- Integración de territorios rurales a cadenas de valor mediante turismo, agroturismo y producción sostenible con mayor valor agregado.

Misiones o estrategias aplicadas:

- Posicionamiento territorial basado en sostenibilidad, identidad y competitividad internacional – **Marca País "Esencial Costa Rica" (2013, actualización 2019–2023).**
- Impulso a bioproductos, agroindustria sostenible y certificaciones en cadenas agropecuarias – **Estrategia Nacional de Bioeconomía (2020).**
- Certificación turística, ordenamiento de destinos y promoción internacional – **Plan Nacional de Turismo Sostenible (2022–2027).**
- Apoyo a emprendimientos rurales, capacitación y articulación a cadenas de turismo – **Programa de Turismo Rural Comunitario (post-2015).**

Sierra Central (Perú)

Provincia aplicable en Santander: García Rovira

Tecnificación de agricultura de montaña y gestión hídrica para la resiliencia rural

Retos similares a los de las provincias hoy:

- Dificultad logística y altos costos de transporte debido a la topografía de alta montaña y laderas pronunciadas.
- Predominio de agricultura de subsistencia con limitada capacidad de negociación en mercados regionales.
- Dependencia de ciclos de lluvia y presión sobre ecosistemas de páramo y cuencas altas.
- Desconexión física de los centros de consumo masivo.



Fuente metodológica: Por Diego Delso, CC BY-SA 4.0, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=43239783

Oportunidades que se abrieron

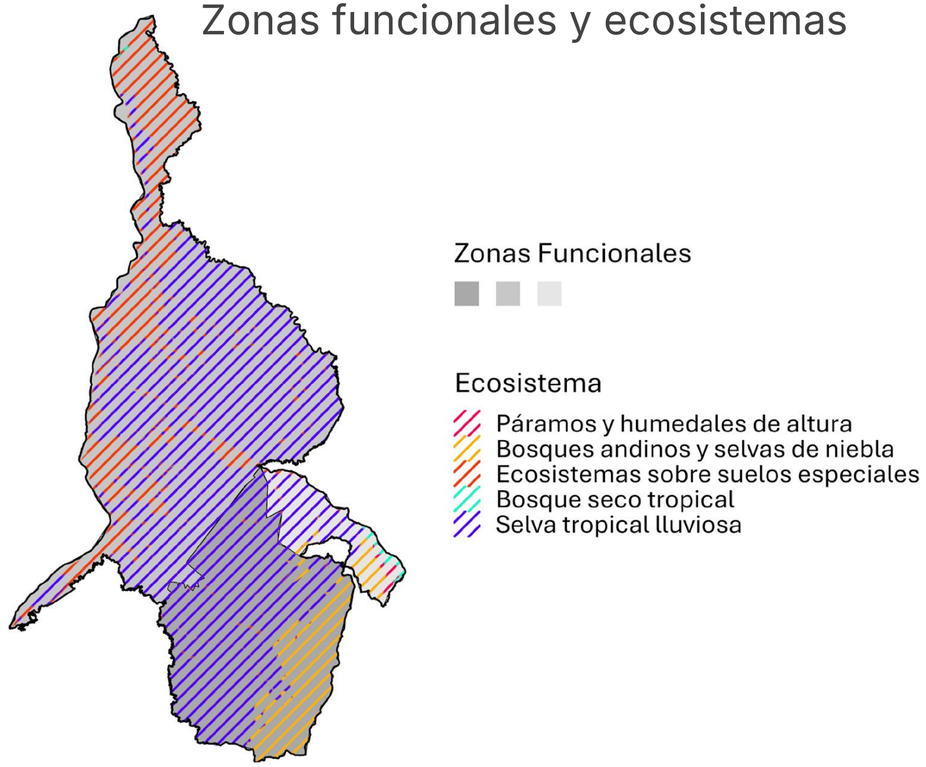
- Transformación de la papa nativa, granos andinos y lácteos madurados en productos premium con denominación de origen.
- Implementación de sistemas de siembra y cosecha de agua para asegurar la productividad en épocas de sequía.
- Integración de la gastronomía de altura y el paisaje andino como motores de gasto de alto valor.
- Creación de cooperativas tecnológicas que permiten a pequeños productores acceder a maquinaria y mercados de exportación.

Misiones o estrategias aplicadas:

- Instalación masiva de infraestructura de riego tecnificado y reservorios en zonas de ladera crítica – Ejecución de Proyectos de Riego por el Programa Subsectorial de Irrigaciones (2026).
- Estandarización de plantas de procesamiento y creación de sellos de calidad para derivados lácteos de altura – Programa de Competitividad Productiva para Quesos Madurados (2016).
- Despliegue de ferias y rutas de turismo vivencial que integran la gastronomía andina con el mercado nacional – Estrategia Ejecutora de Turismo Rural Comunitario (2024).
- Construcción de centros de acopio y transformación primaria en puntos estratégicos de montaña –Infraestructura Logística del Proyecto Sierra y Selva Alta (2027).

Las zonas funcionales de Yariguíes revelan **dinámicas de movilidad** y **acceso** que cruzan los límites provinciales

Gráfica 66. Mapa de la provincias de Yariguíes
Zonas funcionales y ecosistemas



- La provincia concentra territorios de transición ecosistémica, desde ciénagas y bosque seco tropical en Puerto Wilches y Sabana de Torres hasta bosques andinos en la Serranía de los Yariguíes, que, al igual que Guanajuato, exigen una estrategia de diversificación productiva diferenciada por piso térmico y orientada a mercados de exportación.
- Su condición de zona funcional compartida con el Área Metropolitana, Vélez, Comunera y Guanetá le da a Yariguíes un rol articulador en la economía regional, similar al que cumple Guanajuato como nodo agroindustrial que conecta territorios con distintas vocaciones productivas y presiones sobre el recurso hídrico.
- Los municipios de vertiente, San Vicente de Chucurí, El Carmen y Betulia, tienen en el cacao de exportación y el turismo de naturaleza sus principales apuestas productivas, en línea con la experiencia de Guanajuato de tecnificar la producción agrícola sin sacrificar el valor ecosistémico del territorio de montaña.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Sistema de Ciudades del DNP.

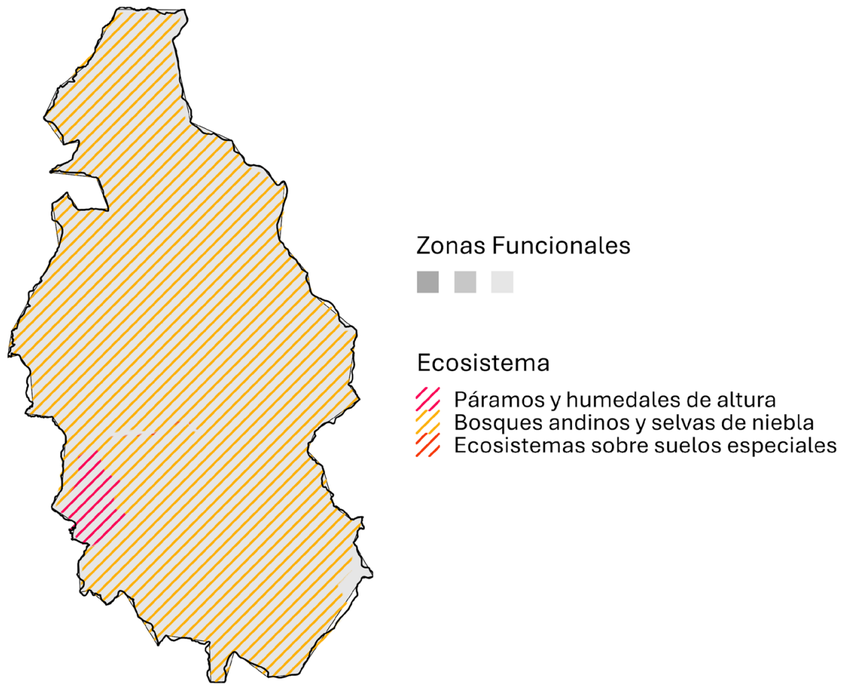
Provincia de Yariguíes

Municipios (6) : Barrancabermeja, Betulia, El Carmen de Chucurí, Puerto Wilches, Sabana de Torres y San Vicente de Chucurí.

Municipio	Atributos	Característica	Referente
Barrancabermeja	Nodo de Inteligencia y Logística	Se posiciona como el **nodo estratégico de refinación con potencial para consolidarse como plataforma logística multimodal.** Su potencialidad es la **transición** hacia una economía de **servicios industriales** y del conocimiento, mediante la diversificación de su estructura productiva, la generación de valor agregado y el aprovechamiento de su su infraestructura portuaria y energética.	**Guanajuato (México)** Por la diversificación de su producción agrícola y su orientación a mercados de exportación, a partir de procesos de tecnificación productiva, con potencial para articular estas actividades con el turismo rural en territorios de montaña. .
Puerto Wilches y Sabana de Torres	Agroindustrial del Norte (Eje de la Palma y el Agua)	Territorios de **tierras bajas con predominancia de ciénagas y humedales** con una vocación agro-productiva basada en actividades como la palma de aceite y la ganadería. Su **potencialidad es la agroindustria de gran escala** (palma de aceite) y la **ganadería tecnificada,** con el desafío de la **gestión del agua** y la **sostenibilidad ambiental** de los complejos cenagosos del Magdalena.	
San Vicente de Chucurí, El Carmen de Chucurí y Betulia	Agro-Ecosistemas de Valor	Zonas de vertiente y media-alta montaña en la Serranía de los Yariguíes con vocación en agricultura sostenible, producción de cacao de exportación y turismo de naturaleza. El desafío principal es la **conservación de los ecosistemas** y la gestión de la **frontera agrícola.**	

Soto Norte **concentra municipios mineros de alta montaña** cuya funcionalidad los vincula más entre sí **que con el resto del departamento**

Gráfica 67. Mapa de la provincias de Soto Norte
Zonas funcionales y ecosistemas



- La provincia concentra páramos, bosques andinos y ecosistemas sobre suelos especiales asociados a una tradición minera de larga data en California y Vetas, lo que la conecta con Guanajuato como referente de reconversión productiva que integra el patrimonio minero-histórico con actividades de mayor valor agregado y sostenibilidad.
- Suratá y Charta cumplen un rol estratégico en la protección de microcuencas prioritarias, exigencia que Guanajuato también ha enfrentado mediante una gestión eficiente del recurso hídrico articulada con una agroindustria tecnificada de exportación.
- Su condición de zona funcional integrada al Área Metropolitana, con Tona como nodo de conectividad hacia el Páramo de Santurbán, replica la lógica de Guanajuato como territorio de alta conectividad que articula turismo de naturaleza, montaña y desarrollo económico regional.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Sistema de Ciudades del DNP.

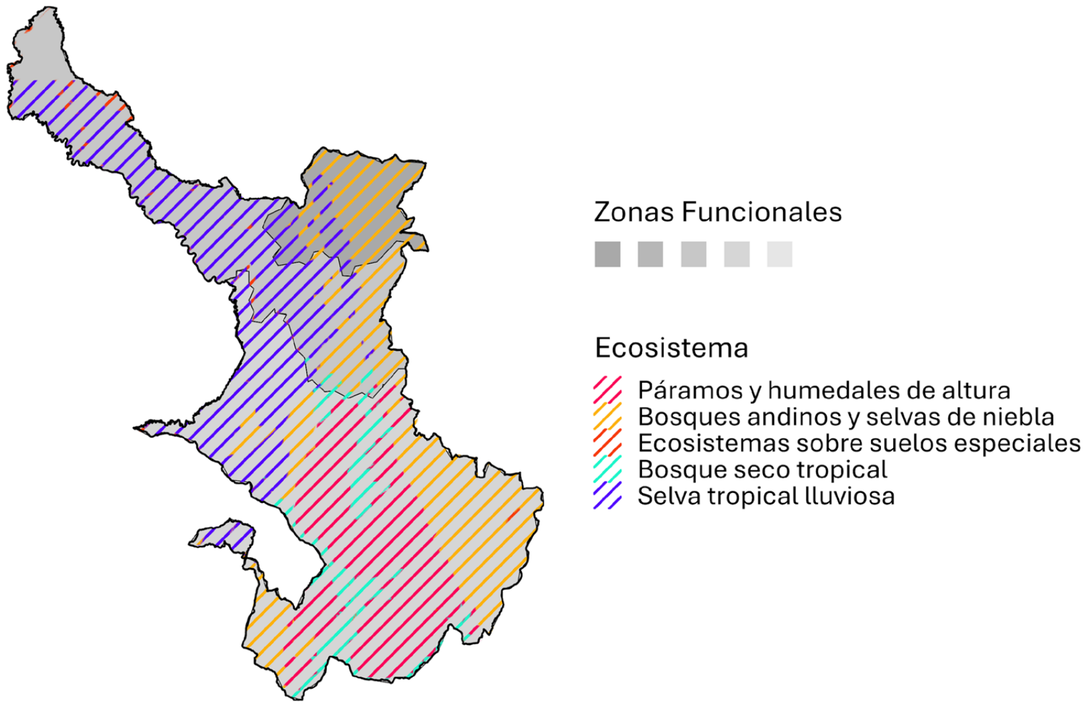
Provincia de Soto Norte

Municipios (6): California, Charta, Matanza, Suratá, Tona y Vetas.

Municipio	Atributos	Característica	Referente
California, Vetas	Minero-Ancestral y de Patrimonio Arqueológico	Se define como territorios de **minería ancestral y de pequeña escala** bajo estándares de sostenibilidad. Su potencialidad radica en avanzar hacia procesos de formalización minera responsable y en la puesta en valor de su patrimonio histórico y cultural asociado a la minería.	**Guanajuato (México):** Por su modelo de reconversión productiva que integra el patrimonio minero-histórico con una agroindustria tecnificada de exportación; destacando su gestión eficiente de recursos hídricos y su capacidad para articular el desarrollo económico con el turismo de naturaleza y montaña en territorios de alta conectividad
Suratá, Charta	Agroecológica y de Restauración Hídrica	Se define como territorios estratégicos para la **protección de microcuencas prioritarias** (Río Suratá y Charta). Su potencialidad es la reconversión productiva del uso del suelos hacia sistemas agroforestales y en el desarrollo de actividades agropecuaria sostenible orientadas a la protección de la oferta hídrica.	
Tona	Ecoturística, de Montaña y Conectividad	Se define como la **puerta de entrada al Páramo de Santurbán** y un nodo de conexión con el eje vial nacional en Berlín. Su potencialidad es el desarrollo de turismo de naturaleza sostenible y en el fortalecimiento de la conectividad con el área metropolitana, a través de iniciativas innovadoras.	

El Área Metropolitana de Bucaramanga es el nodo funcional dominante: concentra servicios, empleo y conectividad para todo Santander

Gráfica 68. Mapa de la provincia de Área Metropolitana
Zonas funcionales y ecosistemas



- La provincia concentra la mayor diversidad ecosistémica de Santander, desde páramos y bosques andinos hasta bosque seco tropical y selva tropical lluviosa, y comparte zonas funcionales con Yariguiez y Soto Norte, lo que exige una gobernanza metropolitana que integre seguridad hídrica y servicios ecosistémicos como ejes de competitividad, tal como lo ha hecho Montevideo.
- El núcleo urbano de Bucaramanga, Floridablanca y Piedecuesta consolida un ecosistema de servicios de alta complejidad en salud, educación y economía del conocimiento, en línea con el modelo de Montevideo de articular capital humano, gobernanza y territorio para sostener el desarrollo metropolitano.
- Los municipios de Girón, Zapatoca, Los Santos y Santa Bárbara concentran un patrimonio paisajístico y cultural de alto valor, donde el Cañón del Chicamocha es su activo más visible, conectando con la experiencia de los Pueblos Blancos de España en la construcción de una identidad territorial sólida que impulsa el turismo cultural y de naturaleza.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Sistema de Ciudades del DNP.

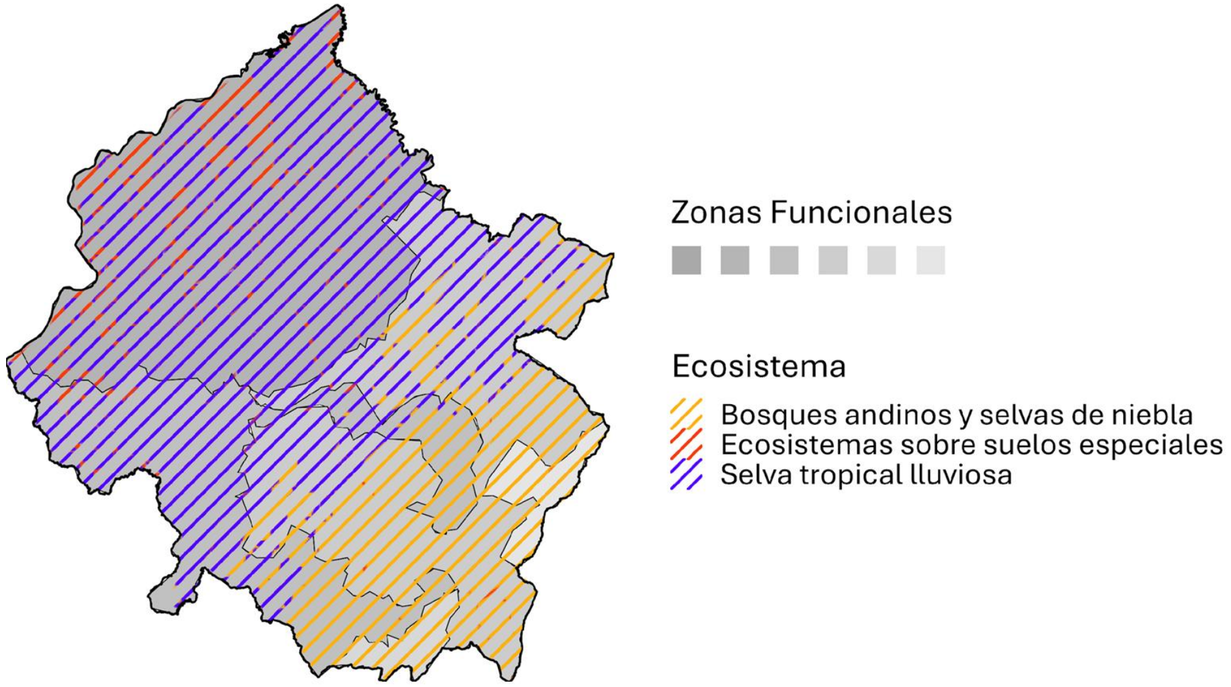
Provincia Metropolitana

Municipios (11): Bucaramanga, El Playón, Floridablanca, Girón, Lebrija, Los Santos, Piedecuesta, Rionegro, Santa Bárbara, Tona y Zapatoca.

Municipio	Atributos	Característica	Referente
Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta	Nodo de Inteligencia y Logística	Se define como el nodo central de **servicios de alta complejidad**, con una oferta en salud de talla internacional, solido ecosistema de educación superior, turismo gastronómico, y una base productiva en sectores como moda y calzado. Su **potencialidad** radica en consolidar la **economía del conocimiento y el capital humano** como motor de competitividad regional.	1. **Montevideo (Uruguay)**: Por demostrar que el desarrollo metropolitano sostenible depende de la articulación efectiva entre gobernanza, capital humano y territorio integrando la seguridad hídrica y los servicios ecosistémicos como ejes de competitividad regional. 1. **Pueblos Blancos (España):** Por evidenciar que la construcción de una identidad territorial sólida, basada en la preservación del patrimonio, puede impulsar el desarrollo del turismo cultural.
Lebrija, Rionegro, Girón	Agro-Ecosistemas de Valor	Se define como la **despensa estratégica con vocación agroproductiva** destacándose en la producción avícola, el cacao y la piña y con un potencial creciente en la transformación de estos productos. Su principal oportunidad radica en la tecnificación del campo y en la consolidación de capacidades logísticas para la conexión con mercados nacionales e internacionales.	
Girón, Zapatoca, Los Santos, Santa Bárbara	Turística, Ecoturística y Patrimonial	Se define como un eje de **preservación de la identidad cultural y la riqueza paisajística con activos estratégicos como el Cañón del Chicamocha**. Su **potencial radica** en el desarrollo de turismo sostenible y de alto valor, así como en la puesta en valor de su patrimonio cultural e histórico.	

Vélez muestra la mayor fragmentación funcional del departamento en términos de territorios funcionales

Gráfica 69. Mapa de la provincia de Vélez
Zonas funcionales y ecosistemas



- Con ecosistemas de bosques andinos, selvas de niebla y selva tropical lluviosa, y zonas funcionales compartidas con Yariguiez y Comunera, Vélez combina una base agropecuaria diversificada con potencial en cacao, café y ecoturismo, en línea con el modelo de Costa Rica de transitar de la agricultura tradicional hacia la conservación hídrica y el turismo de naturaleza.
- El corredor Cimitarra-Puerto Parra-Landázuri concentra funciones logísticas y agroindustriales sobre el Magdalena, con una cadena cárnica y lechera tecnificable que replica la capacidad de Costa Rica de articular producción sostenible con conectividad multimodal hacia mercados nacionales e internacionales.
- Vélez, Barbosa y Puente Nacional configuran un nodo de identidad cultural única, con la tradición del bocadillo veleño, el tiple y el torbellino, cuya puesta en valor como destino patrimonial y gastronómico conecta con la experiencia de los Pueblos Blancos de España en hacer del patrimonio un motor de turismo cultural.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Sistema de Ciudades del DNP.

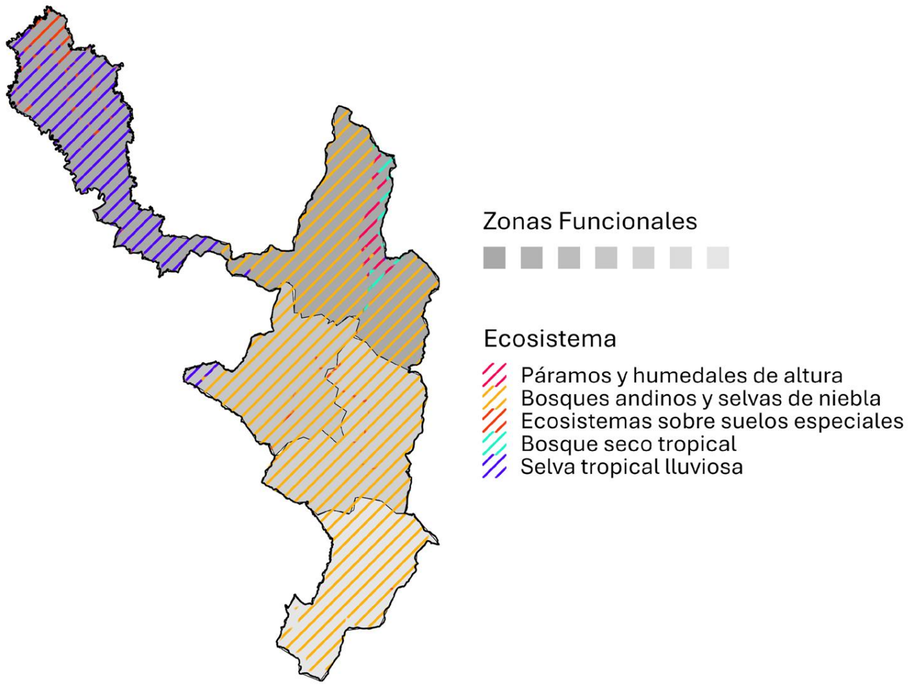
Provincia de Vélez

Municipios (19): Aguada, Albania, Barbosa, Bolívar, Cimitarra, El Peñón, Chipatá, Florián, Guavatá, Güepsa, Jesús María, La Belleza, La Paz, Landázuri, Puente Nacional, Puerto Parra, San Benito, Sucre y Vélez..

Municipio	Atributos	Característica	Referente
Vélez, Barbosa, Puente Nacional	Nodo de Servicios, Cultura y Conectividad Cordillerana	Se define como un centro **subregional de servicios, comercio** y transformación agroindustrial. Es el eje de la identidad folclórica (tiple y torbellino) y agroindustrial del bocadillo veleño. Su potencialidad es la consolidación como **nodo logístico regional** en el corredor Bucaramanga–Bogotá y la **diversificación hacia actividades de mayor valor agregado y economía del conocimiento.**	1. **Costa Rica:** Referente mundial en la transformación de una base agrícola hacia un modelo de conservación hídrica y ecoturismo. 1. **Pueblos Blancos (España):** Por su éxito en consolidar una identidad visual única y la preservación del patrimonio como motores de turismo cultural y patrimonial.
Cimitarra, Puerto Parra, Landázuri	Logística, Agroindustria y Puerta del Magdalena	Se define como un territorio de base **agropecuaria, especializado en la producción ganadera y con funciones de conectividad multimodal.** Su potencialidad radica en la tecnificación de la cadena cárnica y lechera, el fortalecimiento de la logística de carga y el aprovechamiento de la Troncal del Magdalena.	
Bolívar, Sucre, Florián, La Belleza, Jesús María	Agroecológica y de Turismo de Naturaleza	Se define como zona de **alta biodiversidad y producción agropecuaria diversificada.** Su potencialidad es el desarrollo del ecoturismo de naturaleza y aventura y en el fortalecimiento de sistemas de producción sostenible basado en cacao, café y frutales bajo sistemas agrosilvopastoriles.	

Comunera articula municipios de vocación agropecuaria **cuyo referente funcional es Socorro como centro de servicios**

Gráfica 70. Mapa de la provincia Comunera
Zonas funcionales y ecosistemas



- La provincia alberga una diversidad ecosistémica completa, desde páramos y bosques andinos hasta bosque seco tropical y selva tropical lluviosa, con una fuerte vocación ganadera en transición hacia sistemas silvopastoriles, lo que la conecta con Costa Rica como referente mundial en reconversión productiva hacia modelos de conservación hídrica y ecoturismo.
- Los municipios de Gámbita, Suaita y Guadalupe concentran una alta riqueza hídrica y ecosistemas de gran valor ambiental con potencial ecoturístico, mientras que Oiba, Galán y Palmar articulan un paisaje cultural vinculado a la ruta de la Insurrección, haciendo de Pueblos Blancos (España) el referente para consolidar identidad territorial y patrimonio como motores de turismo rural.
- Su condición de zona funcional compartida con Yariguíes, Vélez y Guanentá refleja una provincia de alto potencial articulador, donde la transición agroindustrial y la conservación ecosistémica deben avanzar de forma simultánea, tal como lo han logrado ambos referentes en sus respectivos contextos.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Sistema de Ciudades del DNP.

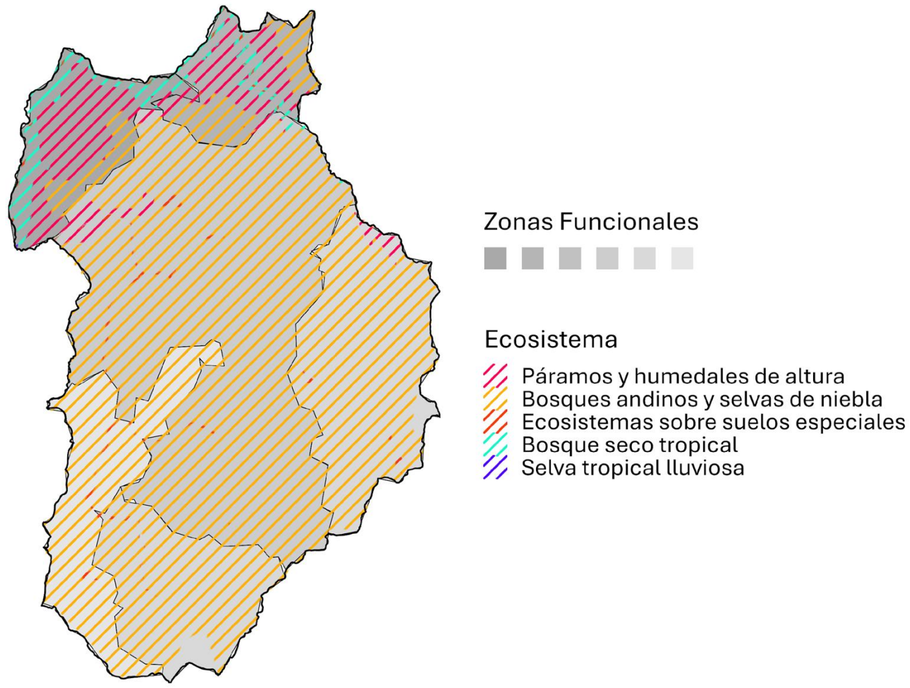
Provincia Comunera

Municipios (16): Socorro, Confines, Contratación, Chima, Galán, Gámbita, El Guacamayo, Guadalupe, Guapotá, Hato, Oiba, Palmar, Palmas del Socorro, Santa Helena del Opón, Simacota y Suaita.

Municipio	Atributos	Característica	Referente
Simacota, Santa Helena del Opón y El Guacamayo	Eje de Productividad Pecuaria y Frontera Agroforestal	Territorios con alta vocación ganadera con base en sistemas productivos predominantemente extensivos. Su potencialidad se orienta hacia la transición progresiva hacía modelos de **ganadería tecnificada y sostenible** (sistemas silvopastoriles) que permita la protección de la reserva forestal y la reducción de presiones ecosistémicas. Además, la agregación de valor y aprovechamiento de subproductos cárnicos.	1. **Costa Rica:** Referente mundial en la transformación de una base agrícola hacia un modelo de conservación hídrica y ecoturismo. 1. **Pueblos Blancos (España):** Por su éxito en consolidar una identidad visual única y la preservación del patrimonio como motores de turismo cultural y patrimonial.
Gámbita, Suaita y Guadalupe	Nodo de Patrimonio Natural y Ecoturismo	Zona caracterizada por su alta riqueza hídrica (ríos Gámbita y Oibita) y presencia de ecosistemas de alta importancia ambiental. Su potencialidad se orienta al desarrollo del ecoturismo de naturaleza de bajo impacto y la conservación activa, basada en el aprovechamiento sostenible de paisajes, hitos geográficos y biodiversidad biológica.	
Oiba, Guapotá, Chima, Galán, Hato, Palmar	Transformación Agroindustrial y Paisaje Cultural	Territorio con predominio de **agricultura familiar,** con potencial de transición hacia diversificación productiva mediante sistemas agroforestales y mayor integración de cultivos. Destaca por su **paisaje cultural y patrimonio histórico** vinculado a la ruta de "La Insurrección". Su potencialidad radica en el fortalecimiento de sistemas productivos sostenibles articulados con el desarrollo de turismo cultural y rural.	

Guanentá combina **turismo patrimonial, caficultura y cañón del Chicamocha** como ejes de un ecosistema funcional singular

Gráfica 71. Mapa de la provincias de Guanentá
Zonas funcionales y ecosistemas



- La provincia combina una diversidad ecosistémica completa, desde páramos y bosques andinos hasta bosque seco tropical, con una base agropecuaria en transición hacia sistemas silvopastoriles y encadenamientos agroindustriales en café, caña y cítricos, lo que la conecta con Costa Rica como referente en reconversión productiva hacia modelos sostenibles con conservación hídrica.
- Barichara, San Gil y Aratoca conforman el principal corredor turístico-patrimonial de Santander, con potencial en ecoturismo, deportes de aventura y turismo histórico-cultural, haciendo de Pueblos Blancos (España) el referente para consolidar una identidad territorial única que equilibre la dinámica turística con la conservación del paisaje.
- Su condición de zona funcional articulada con Yariguíes, Comunera, el Área Metropolitana y García Rovira la posiciona como la provincia de mayor conectividad funcional del departamento, donde la gestión sostenible del territorio debe integrar simultáneamente las apuestas agroindustriales, pecuarias y turísticas.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Sistema de Ciudades del DNP.

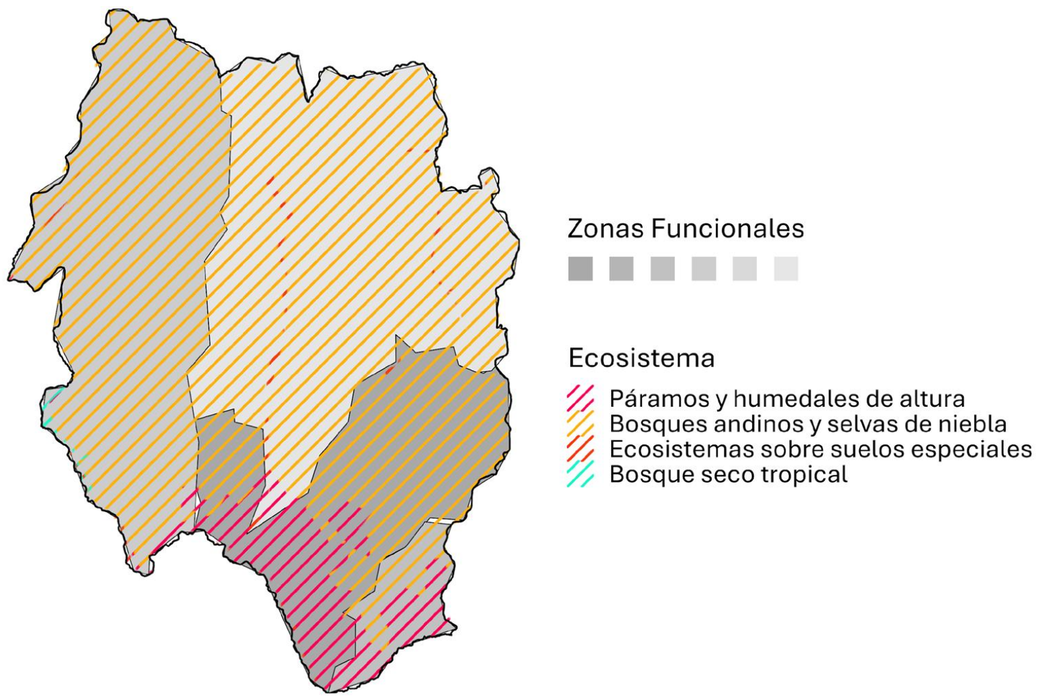
Provincia de Guanentá

Municipios (18): Aratoca, Barichara, Cabrera, Cepitá, Coromoro, Curití, Charalá, Encino, Jordán, Mogotes, Ocamonte, Onzaga, Páramo, Pinchote, San Gil, San Joaquín, Valle de San José y Villanueva.

Municipio	Atributos	Característica	Referente
San Gil, Pinchote, Valle de San José, Mogotes	Nodo Funcional, Industrial y de Servicios	**Centro subregional de prestación de servicios y articulación funcional** de la provincia. Su estructura territorial combina funciones urbanas de alta jerarquía con áreas rurales de base agropecuaria. Su potencialidad es el fortalecimiento de encadenamientos agroindustriales asociados al café, caña, cítricos y a la consolidación de actividades manufactureras.	1. **Costa Rica:** Referente mundial en la transformación de una base agrícola hacia un modelo de conservación hídrica y ecoturismo. 1. **Pueblos Blancos (España):** Por su éxito en consolidar una identidad visual única y la preservación del patrimonio como motores de turismo cultural y patrimonial.
Barichara, San Gil, Villanueva, Curití, Aratoca	Turística, Cultural y de Aventura	Principal **eje de la identidad cultural y turismo de la provincia, estructurado como** el corredor turístico central (Troncal Central). Su potencialidad es el ecoturismo, turismo histórico-patrimonial, deportes de aventura y agroturismo, bajo esquemas de gestión sostenible del territorio que garanticen el equilibrio entre la dinámica turística y la conservación del paisaje.	
Charalá, Coromoro, Ocamonte, Encino, San Joaquín	Agropecuaria Sostenible y Pecuaria de Valor	**Territorio con vocación pecuaria y agropecuaria con base de producción silvopastoriles.** Su potencialidad es la diversificación agrícola (rompiendo el monocultivo) y el fortalecimiento de la tecnificación pecuaria mediante el mejoramiento genético bovino y la consolidación de la cadena láctea, bajo modelos de producción limpia y sostenible.	

García Rovira, la provincia más aislada, **articula sus municipios en torno a una economía de frontera con Boyacá y Norte de Santander**

Gráfica 72. Mapa de la provincias de García Rovira
Zonas funcionales y ecosistemas



- La provincia concentra páramos, bosques andinos y ecosistemas sobre suelos especiales que abastecen cuencas estratégicas, con una vocación pecuaria dominante y una base agrícola diversificada en municipios de alta montaña, características que encuentran en la Sierra Central del Perú un referente de tecnificación agrícola adaptada a condiciones de altitud y restricción ecosistémica.
- Capitanejo, Enciso y Carcasí lideran una transición hacia la diversificación hortofrutícola y agroindustrial, en línea con el modelo peruano de agregación de valor en territorios de montaña mediante sistemas agroforestales y mayor tecnificación productiva.
- Su condición de zona funcional integrada únicamente con Guanetá y su riqueza cultural, gastronómica y artesanal la posicionan como un territorio con potencial de articularse como corredor turístico de identidad y paisaje, tal como lo ha logrado la Sierra Central peruana al combinar oferta turística de alto valor con conservación ecosistémica y conectividad regional.

Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en datos del Sistema de Ciudades del DNP.

Provincia de García Rovira

Municipios (13): Capitanejo, Carcasí, Cepitá, Cerrito, Concepción, Enciso, Guaca, Macaravita, Málaga, Molagavita, San Andrés, San José de Miranda y San Miguel.

Municipio	Atributos	Característica	Referente
San Andrés, Cerrito, Concepción, Guaca, Molagavita	Pecuaria e Industrialización Láctea	Territorio con vocación **ganadera predominante y alta concentración** de la producción **pecuario en la provincia**. Su potencial radical en el fortalecimiento de la **cadena cárnica y láctea mediante la agregación de valor**, el mejoramiento genético bovino y la transición hacia sistemas silvopastoriles sostenibles.	**Sierra Central (Perú):** Por su éxito en la tecnificación de la agricultura de alta montaña y la creación de una oferta turística de alto valor basada en la identidad cultural y el paisaje.
Capitanejo, Enciso, San Miguel, Macaravita, Carcasí, San José de Miranda	Hortofrutícola y Diversificación Agroindustrial	Territorio de base **agrícola diversificada**. Su potencialidad radica en **la transición hacia la diversificación productiva** y la agregación de valor mediante el desarrollo de agroindustria y la implementación de sistemas agroforestales con mayor tecnificación.	
Toda la Provincia (Especial énfasis en corredores viales y nodos naturales.	Ecoturística, Cultural y de Aventura	Territorio con alta riqueza cultural, folclórica, gastronómica y artesanal con potencial para articularse como corredor turístico provisional en torno a sus ejes viables y nodos naturales. Su potencialidad radica en el desarrollo de turismo de **naturaleza y cultura, mediante la integración de su identidad territorial con la conectividad regional.**	

Santander 2050

05 Proyectos

Una base de datos única de proyectos para enfocar esfuerzos

Santander 2050

¿De dónde vienen los 6.872 proyectos?

6.517 DNP Mapa de Inversiones	**2.079** SUIFP Sist. Unificado de Inv.	**219** IGPR Índice de Regalías	**150** PDM PDM Bucaramanga
82 CAS Corp. Autónoma Santander	**79** ADCI Agenda Compet. Santander	**8** CDMB Corp. Def. Meseta Bga.	**7** RAP Reg. Admin. Planificación
7 FNCER Energía Renovable	**4** AMB Área Metrop. Bga.	**3** BID BID	**207** Talleres e interno Fedesarrollo con base en talleres y entrevistas

Nota: Los totales por fuente suman más de 6.872 porque un mismo proyecto puede aparecer en múltiples fuentes. El consolidado final elimina duplicados.

Total consolidado (sin duplicados): 6.872 proyectos

Priorización: Niveles de relevancia misional

1
Alta prioridad

Coincidencias robustas y estructurantes con las misiones.

El proyecto responde directamente a los objetivos centrales de al menos una misión, con alineación verificada en nombre, objetivo, impacto y localización.

Ejemplo: *proyecto con múltiples criterios alineados y cobertura provincial o departamental.*

2
Alta relevancia

Alta relevancia sin coincidencia directa plena.

Aporta a los objetivos de una misión pero sin alineación completa en todos los criterios de evaluación.

Ejemplo: *proyecto alineado temáticamente pero con cobertura municipal acotada.*

3
Alcance operativo

Alcance operativo o sectorial acotado.

El proyecto tiene impacto sectorial o local concreto, sin alcance estructurante a nivel misional dentro del marco de las 7 misiones.

Ejemplo: *proyecto puntual con beneficiarios específicos y sin conexión misional directa.*

Santander 2050

Metodología: Asignación misional e identificación estratégica

Paso 1 · Asignación por misión

Clasificación por coincidencias temáticas en nombre, objetivo, impacto y localización usando el marco de las 7 misiones.

1. **Nombre del proyecto**
   Coincidencia temática con palabras clave misionales en el título.
2. **Objetivo declarado**
   Alineación con propósitos y resultados esperados de cada misión.
3. **Impacto y población**
   Tipo de beneficiarios y naturaleza del impacto esperado.
4. **Localización territorial**
   Alcance geográfico: municipal, provincial o departamental.

Paso 2 · Identificación estratégica

Marcación de Inaplazables y Macroproyectos mediante lectura de PDFs y contraste con catálogo temático, criterio conservador.

1. **Lectura de PDFs fuente**
   Revisión directa de los documentos originales de cada proyecto.
2. **Catálogo temático**
   Contraste con listado predefinido de temas estratégicos prioritarios.
3. **Criterio conservador**
   Solo se marca lo que tiene evidencia explícita; sin inferencias.
4. **Categorías de salida**
   Inaplazable · Macroproyecto · Ambos · Ninguno.

Siguiente: territorialización, normalización de plazos y depuración final del banco de proyectos.

Metodología: territorialización, plazos y resultado final

Paso 3 · Territorialización y plazo

Asignación municipio → provincia con evidencia explícita.
Horizonte temporal normalizado: corto, mediano o largo plazo.

1. **Municipio → Provincia**
   Asignación solo cuando existe evidencia territorial explícita. Sin inferencias.

2. **Horizonte temporal**
   Normalizado en tres categorías: corto, mediano o largo plazo.

3. **Sin dato = sin asignación**
   Si no hay señal clara, el campo queda vacío. Criterio conservador aplicado.

Paso 4 · Resultado final

Los 6.872 registros iniciales se depuraron, deduplicaron y clasificaron en una base final estructurada.

3.553

proyectos en base final
6.872 → 3.553
registros de entrada → base final depurada

3. **Criterio conservador**
   Solo se marca lo que tiene evidencia explícita; sin inferencias.

4. **¿Por qué se redujo el número?**
   Eliminación de duplicados entre fuentes y proyectos sin alineación misional verificable con las 9 misiones de Santander.

Fuentes → Asignación misional → Identificación estratégica → Priorización → Territorialización → **3.553 proyectos**

Metodología proyectos provenientes de talleres y entrevistas

Paso 1 . Recopilación de iniciativas (14 talleres de participación)

Se sistematizaron todas las iniciativas propuestas en los talleres de participación (provincias, jóvenes, mujeres, clústeres, organizaciones sociales, diáspora, entre otros).

Estas iniciativas no eran directamente utilizables, debido a niveles variables de estructuración y completitud. No obstante, se incorporaron como insumos para su posterior estandarización conforme a los criterios de la base de datos.

334

iniciativas en bruto

provenientes de Talleres de participación

Paso 2 · Asignación de los proyectos por Misión

Las iniciativas sistematizadas se asignaron a las misiones priorizadas, en función de su alineación estratégica.

232 **iniciativas en bruto**

Alineadas con las misiones priorizadas

Paso 3 · Procesamiento y depuración

Se realizó la identificación de duplicados y la consolidación de iniciativas complementarias

89 **iniciativas procesadas**

tras depuración y consolidación

Paso 4 · Estructuración de proyectos

Las iniciativas procesadas se transformaron en proyectos viables, coherentes y alineados con la estrategia. Esta etapa incluyó : perfilamiento del proyecto, identificación de actores clave, definición de horizonte temporal, territorialización, depuración con proyectos ya presentes en la base de datos.

79

proyectos estructurados

Incluidos en la base de datos

Estos proyectos se enriquecieron con 128 proyectos adicionales provenientes de entrevistas y expertos, incorporados por su relevancia estratégica y ausencia en las bases de datos y los procesos participativos .

6.1 Elementos sobre Gobernanza

Santander 2050

Existen limitaciones estructurales para la implementación de una estrategia de desarrollo regional

- **Fragmentación territorial** que reduce la capacidad de financiar e implementar programas costosos o complejos por la escala
- Restricciones de **financiamiento** para llevar a cabo iniciativas de desarrollo regional
- Falta de **incentivos** y **mecanismos** para la coordinación entre los sectores productivos y la cooperación entre distintos niveles de gobierno
- Falta de capacidad para la **medición del desempeño** de los programas (monitoreo y evaluación) lo que dificulta medir el progreso

Fuente: OECD (2026) Building more competitive regions in Slovenia

El proceso de implementación de una estrategia de desarrollo territorial como la Visión 2050 enfrenta retos como …

- La dinámica política. La gestión de cambios requiere comprender las sensibilidades y dinámicas políticas de todos los actores.
- La alineación de incentivos de los diferentes actores. La alineación de perspectivas e intereses favorece la coordinación, la coherencia y la articulación de esfuerzos.
- Riesgos de implementación, como el cambio en las condiciones macroeconómicas
- Posibles brechas de capacidad de gestión en los diferentes actores (públicos y privados)

Fuente: Jeroen Michels and Yingyin Wu (2025). Implementing regional development strategies: A practitioner's guide. OECD

Las limitaciones pueden ser abordadas a través de una gobernanza que **contribuya a una implementación/gestión efectiva de la estrategia**

La estructura y los mecanismos de gobernanza **son determinantes para una acción coordinada que le dé eficacia a la implementación**

La **gobernanza multinivel** se refiere a las interacciones institucionales y financieras entre los **distintos niveles de gobierno** y una amplia gama de **actores no gubernamentales**, incluidos **los actores privados y la ciudadanía**, al diseñar e implementar políticas públicas con impacto subnacional.

La interacción se caracteriza por una **interdependencia** entre los niveles de gobierno.

Se desarrolla **verticalmente** (entre diferentes niveles de gobierno), **horizontalmente** (dentro del mismo nivel de gobierno) y en **red con una gama más amplia de actores no gubernamentales** (ciudadanos, actores privados).

La política de planeación y desarrollo territorial en Colombia considera un enfoque de gobernanza multinivel, que se ha reflejado en instancias como las RAP, los PDET, las ZOMAC, Obras por Impuestos, las políticas de competitividad e innovación y de ciencia y tecnología, y las plataformas territoriales, entre otras instancias.

Sin embargo, la participación del sector privado y la sociedad civil en algunas de estas instancias todavía es limitada respecto al modelo de la OECD y la UE.

El modelo de colaboración de la UE y la OCDE se fundamenta en que, sin la participación del sector privado, muchos proyectos no se materializan. El sector privado aporta capital, asume riesgos y aporta la realidad del mercado, el Estado aporta regulación, financiación pública y normas de orden territorial, y la sociedad civil aporta el conocimiento local, la legitimidad social y apoya la rendición de cuentas.

Elaboración propia con base en OECD (2026) Building more competitive regions in Slovenia y Jeroen Michels and Yingyin Wu (2025). Implementing regional development strategies: A practitioner's guide. OECD

Principales factores que determinan las prácticas de gobernanza para estrategias de desarrollo territorial de largo plazo

Separación o no, de la instancia de **diseño y dirección estratégica**, de las **instancias de implementación**	Definición de la **lógica de coordinación y asignación de responsabilidades** en el modelo vertical • De arriba hacia abajo • De abajo hacia arriba	Definición de las responsabilidades de los distintos niveles de gobierno según **coordinación vertical** y **coordinación horizontal**	**Alineación financiera** de la estrategia con la disponibilidad de recursos públicos y privados.	**Análisis de desempeño** en tiempo real para la toma de decisiones sobre el ajuste de la estrategia
Implica definir las unidades de implementación (Delivery Units). ● Crear una unidad central de implementación? Identificar entidades públicas sectoriales existentes? ● Pensar en la creación de una empresa de desarrollo territorial (municipal, regional).	**La UE y la OECD han adoptado la lógica de abajo hacia arriba para la política territorial.** Iniciativas de desarrollo de largo plazo nacionales como Saudi Vision 2030 y UAE 2031 usan el enfoque de gobernanza de arriba hacia abajo.	Esta definición permite identificar responsabilidades **estratégicas, programáticas y operativas** entre niveles de gobierno.	● UE→ Fondos nacionales y de la UE. ● Saudi Visión 2030→ Fondos soberanos e inversión privada. ● Identificación de las fuentes de financiación pública y privada.	La UE impulsa el uso de mecanismos de gestión del desempeño que permitan no sólo medir ejecución sino también resultados e impacto.

Elaboración propia, con base en OECD(2025), Implementing the OECD Recommendation on Regional Development Policy e información sobre los casos de Asturias, Reino Unido, Slovenia, y Saudi Vision 2030.

Montevideo, Uruguay

Provincias aplicables en Santander: Metropolitana

Capital humano y coordinación de largo plazo **para acelerar productividad y cohesión**

Retos similares a los de las provincias hoy:

- Necesidad de continuidad de políticas más allá de ciclos políticos.
- Brechas de habilidades para economía digital.
- Desigualdades de acceso a oportunidades.
- Convertir la concentración de población y recursos en desarrollo equitativo y sostenible.



Fuente metodológica: https://en.wikipedia.org/wiki/Montevideo#/media/File:The_City_(198895997)_(cropped).jpg

Oportunidades habilitadas:

- Consolidar la economía del conocimiento como motor de desarrollo regional.
- Articular el sistema territorial integrando lo urbano, lo rural y lo ambiental.
- Aprovechar su capital humano y sistema universitario para impulsar innovación.
- Posicionarse como nodos de servicios especializados a escala nacional e internacional.

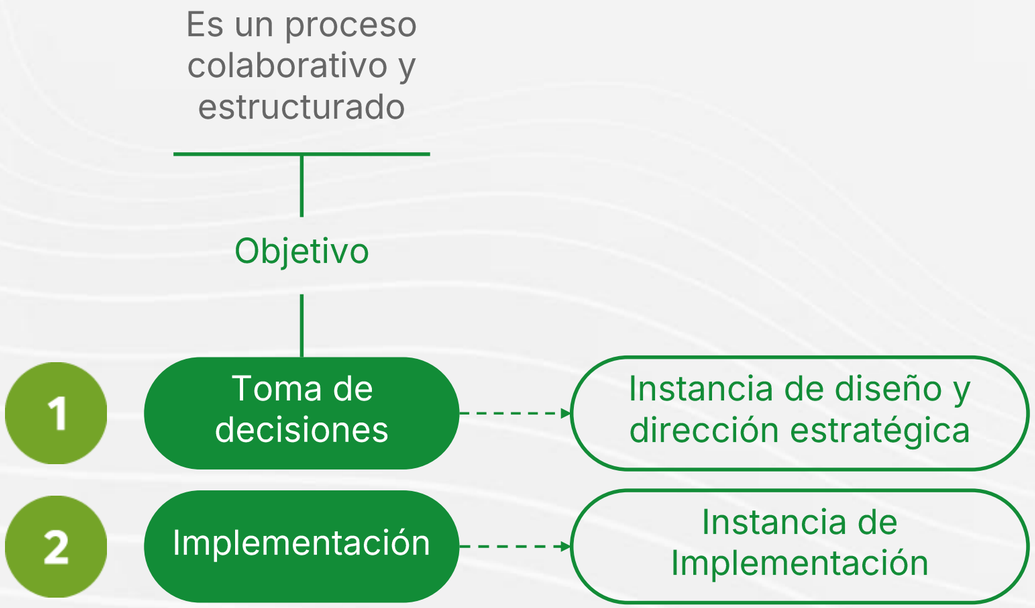
Misiones o estrategias aplicadas:

- Definición de prioridades estratégicas de ciudad con continuidad interadministrativa – **Planes Estratégicos de la Intendencia.**
- Formación continua en habilidades digitales alineadas con la demanda global. – **Programa Uruguay Global II (2024).**
- Gobernado con una línea técnica y estratégica muy estable con continuidad interadministrativa. – **Plan Estratégico Montevideo 2030.**
- Infraestructura urbana de alta calidad, incluyendo transporte y habitacional.

En la UE la estrategia de desarrollo territorial **combina planeación espacial con política económica y social** con una gobernanza que privilegia la participación

Por su naturaleza este enfoque se fundamenta en una gobernanza vertical con un enfoque de abajo hacia arriba que tiene en cuenta el impacto del ordenamiento territorial sobre el desarrollo y por esa vía fomenta la legitimidad, y promueve una coordinación entre niveles de gobierno horizontal y vertical,

¿Cómo se ve este enfoque en la práctica?



La **coordinación** es fundamental para lograr **eficiencia** y **legitimidad**

Coordinación / Responsabilidad	Contexto Gubernamental		Contexto Privado
	Nacional	Territorial	
Horizontal	Entre Ministerios	Entre Secretarías	Entre actores responsables de la estrategia
Vertical	Niveles nacional, regional y local	Niveles nacional, regional y local	Instancias de Implementación

Elaboración propia, con base en OECD(2025), Implementing the OECD Recommendation on Regional Development Policy e información sobre los casos de Asturias, Reino Unido, Slovenia, y Saudi Vision 2030

El enfoque de la UE se fundamenta en la interacción de abajo hacia arriba y usa estructuras de gobernanza e implementación paralelas

Agenda Territorial 2030 de la Unión Europea

Enfoque

Desarrollo local liderado por la comunidad (CLLD) es un enfoque de política territorial de abajo hacia arriba. Los actores locales diseñan e implementan una estrategia de desarrollo integrada (económica, social y cultural) para el territorio, llevada a cabo por un **Grupo de Acción Local** (publico-privados) y financiada con recursos de la UE.

La metodología de construcción de la Visión Santander 2050 movilizó a los actores del departamento con un enfoque de estilo CLLD para el diseño, para conocer su perspectiva de los retos y oportunidades desde el territorio.

Mecanismo de financiación

Inversión Territorial Integrada (ITI) es un mecanismo que permite juntar fondos de la UE procedentes de diferentes programas y de fuentes privadas, en una estrategia única para un territorio, que le permite abordar desafíos económicos, sociales y ambientales particulares.

La RAP del Gran Santander tiene un enfoque ITI que se puede potencializar con los programas y proyectos que proponga la Visión Santander 2050.

Gobernanza

Las estrategias de desarrollo territorial se implementan a través de **estructuras de gobernanza** e **implementación paralelas**

- Un **comité territorial multi-grupos de interés** (autoridades locales/regionales, sociedad civil y sector privado) hace el diseño de la estrategia y lleva a cabo la gobernanza
- Una **instancia de implementación publico-privada** regional, municipal o conjunta gestiona la implementación.

Elaboración propia, con base en OECD(2025), Implementing the OECD Recommendation on Regional Development Policy e información sobre los casos de Asturias, Reino Unido, Slovenia, y Saudi Vision 2030.

Ejemplo de estructuras de gobernanza con enfoques verticales diferentes y con separación de roles estratégico y de implementación

	Agenda Territorial 2030 UE	Saudi Vision 2050 (Alcance Nacional)
Coordinación general	Comisión Europea, Gobiernos nacionales	Centralizada en el Concejo de Asuntos Económicos y Desarrollo y comités de coordinación entre ministerios.
Niveles de gobernanza	Autoridades regionales y ciudades	Unidad central de implementación (torre de control de la ejecución, tiene autoridad horizontal, monitorea el desempeño en tiempo real, identifica cuellos de botella, resuelve problemas, su autoridad es central) Los pilares de la estrategia se operacionalizan a través de programas y planes de implementación , los programas tienen sus propias estructuras de implementación y la implementación la hacen los ministerios.
	Comité de desarrollo local o regional	No hay instancias regionales
	Opciones de unidades de implementación: • Unidad municipal • Agencia municipal • Empresa de desarrollo	• Empresas públicas de desarrollo y fondos soberanos • Centro para la Gestión del Desempeño de las Agencias Gubernamentales
Participación de grupos de interés	Enfoque de política territorial basado en Desarrollo local liderado por la comunidad (CLLD). Asociaciones locales, municipio, ONGs, empresas Conformación de Grupos de Acción Local(publico-privados) que llevan a cabo la estrategia	No hay instancias para participación de actores diferentes a las entidades de gobierno

La UE separa las instancias responsables del diseño y la gobernanza de las instancias de implementación de la estrategia territorial para que se cuente con un nivel estratégico separado del nivel de ejecución

Más sobre las unidades de implementación

- Están enfocadas en un gran proyecto o pocos proyectos relacionados en sus objetivos y alcance.
  - Esto sugiere considerar ventajas de tener una gobernanza de la Visión 2050 estructurada por misiones especialmente para la implementación.
- Entre sus funciones están coordinar, monitorear y desbloquear cuellos de botella en la implementación, y su misión es de corto/mediano plazo porque corresponde a la ejecución de los programas y proyectos.
  - La Empresa de Desarrollo de Barranquilla Puerta de Oro, empezó siendo una unidad de implementación del proyecto centro de convenciones y evolucionó a estructurador de proyectos dentro y fuera del departamento.
- Suelen estar compuestas por un pequeño grupo de personal calificado, a menudo procedente de una combinación de sectores público y privado, que busca trabajar en colaboración con ministerios y entidades de los diferentes niveles de gobierno.
  - En la UE hay unidades municipales, agencias municipales y empresas de desarrollo.
  - Además de Puerta de Oro, en Colombia existe IDEA en Antioquia, que acaba de lanzar el Fondo Horizontes para gestionar los proyectos del ferrocarril de Antioquia y el Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado con los fondos recibidos de Hidroituango.

Elaboración propia, con base en OECD(2025), Implementing the OECD Recommendation on Regional Development Policy e información sobre los casos de Asturias, Reino Unido, Slovenia, y Saudi Visión 2030.

Algunas reflexiones sobre **la gobernanza de la Visión Santander 2050 (I/II)**

Santander cuenta con varios marcos de gobernanza.

- Existen instancias para la planeación, competitividad, ciencia y tecnología, definición de la inversión del SGR (OCAD), entre otras.

Se requiere una coordinación entre esas instancias y la gobernanza de la Visión 2050, y evaluar si las instancias existentes se adecuan a una gobernanza estructurada por misiones.

Es importante evaluar si se definen instancias de toma de decisiones por misiones, o una instancia general, y cuál sería el esquema apropiado de implementación para esas misiones:

- Una unidad de implementación dedicada que promueva la disciplina entre entidades (tipo una empresa de desarrollo que salvaguarde la Visión 2050).

- Seleccionar unidades de implementación entre unidades y agencias municipales o departamentales existentes relacionadas con las misiones.

Algunas reflexiones sobre **la gobernanza de la Visión Santander 2050(II/II)**

Es importante evaluar las ventajas de separar las funciones de toma de decisiones estratégicas de las de implementación de la Visión, y si las instancias de gobernanza existentes se adecuan a ese enfoque.

- La ventaja de una instancia de toma de decisiones estratégica es que entre sus objetivos principales está el de **velar por la coherencia estratégica** entre sectores (programas y proyectos).
- La ventaja de una instancia de implementación es que **impulsa la ejecución y promueve la disciplina entre entidades/agencias.**

Es necesario definir la lógica del enfoque participativo de la gobernanza (¿se mantendrá el enfoque de abajo hacia arriba que se adoptó en el diseño de la Visión?).

- ¿Cómo involucrar a los grupos de interés y a la ciudadanía? Empoderar a través de la construcción, de la prestación de servicios, de la delegación de tareas si hay capacidad?

Una propuesta inicial de gobernanza para considerar

Instancia multiactor a cargo de la dirección estratégica y la toma de decisiones sobre el diseño y la implementación, con base en el seguimiento de indicadores de desempeño.

Unidades de implementación por misión y los respectivos proyectos.

Unidad de implementación de la misión 1 y sus respectivos proyectos.

Unidad de implementación de la misión 2 y sus respectivos proyectos.

Instancias multiactor de participación y seguimiento de actores locales interesados en la respectiva misión.

Comité de participación y seguimiento de la misión 1.

Comité de participación y seguimiento de la misión 2.

Instancias con capacidad de estructuración y gestión de proyectos, o de contratación en ausencia de una de ellas.

Sugerimos revisar institucionalidad existente para **apalancar fortalezas existentes** (ej. convocatoria de la CRC) e **identificar brechas de capacidades por cerrar** (ej. estructuración de proyectos).

6.2

Elementos sobre Cultura

+150 entrevistas con líderes de todas las provincias de Santander reflejan que hay retos en el tejido social

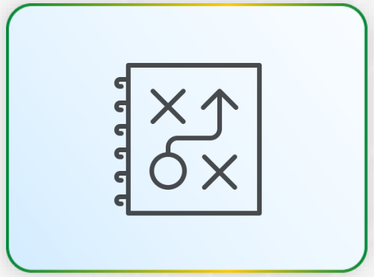
Por favor revisar anglicismos y poner n itálica

Tres mitos recurrentes sobre el futuro de la Visión 2050



“No se van a poner de acuerdo”

- Líderes manifiestan que hay una dificultad estructural en llegar a acuerdos, encontrar intereses comunes y asumir responsabilidades compartidas



“No va a pasar nada”

- Líderes manifiestan que se han hecho ejercicios similares en otras ocasiones y no se han logrado ejecutar los proyectos
- En muchos casos, los proyectos comienzan y no se terminan



“Gobierno nacional no va a escuchar”

- Líderes manifiestan dificultad de interlocución ante el gobierno nacional y falta de alineación de intereses
- Se manifiestan experiencias recientes en las que actores compiten por recursos para un mismo fin

Ejemplo de estructuras de gobernanza con enfoques verticales diferentes y con separación de roles estratégico y de implementación



Confianza

"La confianza es sentirse tranquilo frente a lo que no se conoce."

Rachel Botsman

"En mi mesa estoy sentado con alguien que podría ser mi socio, pero ni me atrevo a proponérselo porque no lo conozco y se que va a desconfiar de mi propuesta."



Identidad

Autopercepción de formar parte de un nosotros.

Banco Mundial

"Necesitamos reconocer lo que somos, lo que hemos hecho por Colombia. Nos olvidamos de lo grandes que fuimos y que somos."



Cooperación

"Reunirse es el comienzo; mantenerse juntos es el progreso; trabajar juntos es el éxito."

H. Ford

"Necesitamos que el sector público y privado se hablen. Que trabajen juntos para que las prioridades no cambien cada 4 años."

Fuente: Botsman, R. (2017); World Bank, (2002);

La evidencia cualitativa recolectada durante la construcción del proyecto sugiere un **quiebre** en identidad compartida, confianza y cooperación, es decir, en el **capital social** del departamento…

Santander 2050

… y esto es un factor clave para poder enfrentar,
de manera colectiva, **la disrupción**
de los siguientes 25 años.

¿Qué es el capital social?

El capital social es lo que hace posible que las personas se pongan de acuerdo, cumplan lo que prometen y colaboren entre sí para sacar adelante proyectos, empresas o soluciones para el territorio. World Bank (2024). Tiene tres elementos clave:



Confianza: es creer que el otro va a cumplir, incluso cuando no hay garantías de que lo hará.

Una comunidad aporta tiempo y dinero a un proyecto porque cree que los demás también cumplirán su parte. OCDE (2018).



Identidad: es reconocerse como parte de un mismo grupo y actuar en función de los que los une: valores, normas, historia, proyectos.

La vivencia de las tradiciones como la danza Kochari mantiene abierta la participación de toda la comunidad. Unesco (2019).



Cooperación: es cuando varios actores se organizan para lograr juntos mejores resultados de los que podrían alcanzar por separado.

Vecinos, empresas y gobierno local se organizan para mejorar la seguridad o recuperar un espacio público en Ecuador. BID (2010).

Fuente: World Bank, 2024; OCDE. 2018; BID, 2010.

Santander 2050

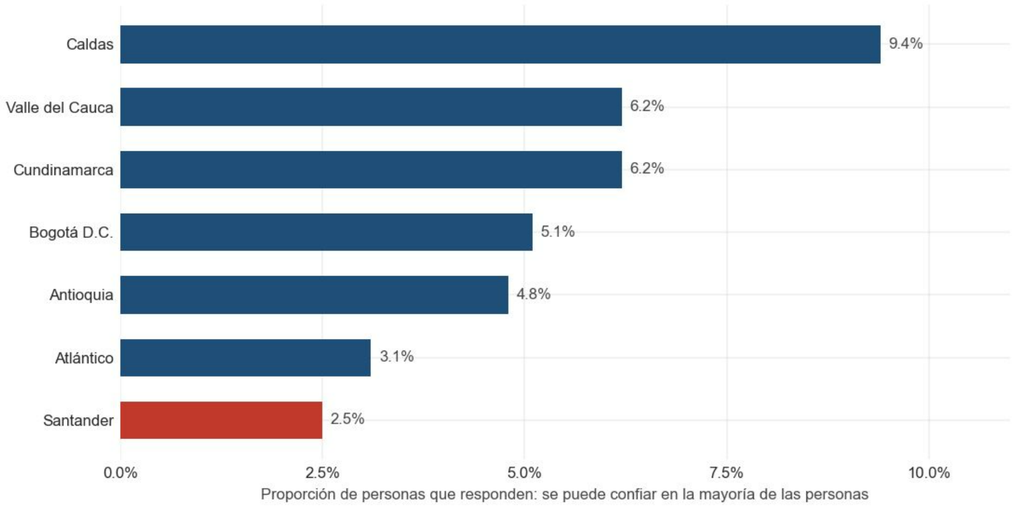
El capital social se refleja en las redes sociales que construimos:

Pasamos del conocernos al construir cosas juntos de forma sostenida en el tiempo.

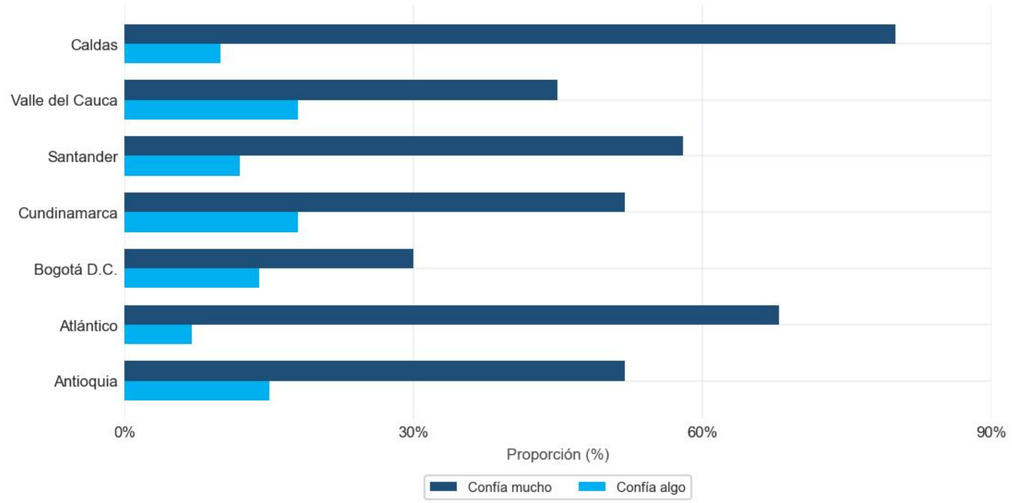
Lo que vimos durante el trabajo de campo **es consistente con la evidencia disponible**

En Santander, la confianza se concentra en la familia sin embargo, su débil extensión hacia otros limita la cooperación y el dinamismo socioeconómico. *Eagle, N., y colegas (2010).*

Gráfica 73. Proporción de personas por departamento que consideran que se puede confiar en la mayoría de las personas



Gráfica 74. Comparación departamental entre quienes reportan que confían mucho o algo en la familia



Comparativamente con otros departamentos la población de Santander es más cautelosa en las relaciones interpersonales con personas ajenas a la familia.

En Santander la familia genera un alto grado de confianza.

Fuente: World values survey 2019

La confianza es el resultado del **trabajo simultáneo en varias dimensiones**

Instituciones que cumplen y responden. *BID, 2022*
Pero en Santander: De 125 proyectos con asignación presupuestal 78 eran “elefantes blancos” y 47 en estado crítico. *Contraloría General, 2023.*

Participación real en decisiones públicas. *Ackerman, J. M. (2005)*
Pero en Santander: Consejo Departamental de Participación Ciudadana presidido por el Secretario del Interior y un solo veedor. *Gobernación de Santander, 2016–2023.*

Transparencia y rendición de cuentas visibles. *Ackerman, J. M. (2005)*
Pero en Santander: Ausencia de registro de inventario en Alumbrado Público. *Alcaldía de Bucaramanga, 2024.*

Fuente: BID: Trust: The key to social cohesion and growth in Latin America and the Caribbean (2022); Ackerman (2005).Social accountability in the public sector: A conceptual discussion (Social Development Papers: Participation and Civic Engagement No. 82). World Bank.

Santander 2050

¿Por qué el capital social es clave para hacer real la Visión Santander 2050?

Cinco razones por las cuales el capital social **es clave para el desarrollo de la implementación de la Visión 2050**

Competir sin dejar de colaborar

- Empresarios que se coordinan sin que nadie los obligue.
- Empresas deciden comprar insumos juntas para reducir costos.
- Se ponen de acuerdo en estándares de calidad.
- Comparten contactos o mercados.

El Estado llega mejor

- Una vereda organiza un acueducto y con apoyo institucional, logra hacerlo realidad.
- Un barrio se moviliza para mejorar un parque y trabaja de la mano con la alcaldía.
- La comunidad aporta trabajo, información o liderazgo, mientras el Estado aporta recursos, estructura y sostenibilidad.

Reducción de costos, tiempo y conflicto

- Acuerdos que se cumplen sin abogados ni contratos complejo.
- Un productor entrega hoy y le pagan después.
- Un negocio se cierra “de palabra”.
- Se respetan plazos sin supervisión.

Empresa, Estado y sociedad funcionan como equipo

- Pasar de reuniones a resultados concretos.
- Las empresas & ONGs se sientan con el gobierno no solo a pedir, sino a co-crear soluciones.
- Cuando hay que decidir algo difícil, no se enreda: se decide y se hace.
- Cuando las relaciones funcionan, los proyectos no se quedan en el papel: se ejecutan.

Oportunidades, trabajos y negocios circulan

- Las oportunidades laborales circulan a través de recomendaciones que funcionan.
- Los productores encuentran mercados sin intermediaciones innecesarias.
- Las empresas acceden a empleados, clientes y aliados confiables.

Fuente: World Bank, 2024.

¿Cómo se ve un lugar exitoso para **lograr objetivos de largo aliento?**

Presupuesto participativo en Porto Alegre, Brasil

- **Problema:** baja cobertura de agua, saneamiento, pavimentación, educación y débil articulación entre ciudadanía y Estado por lo cual las decisiones presupuestales estaban concentradas en representantes electos y burocracias.
- **Solución:** Ciclo anual de participación: la ciudadanía prioriza necesidades en asambleas territoriales y temáticas, elige representantes, acuerda proyectos con el gobierno según criterios de necesidad y viabilidad, y hace seguimiento público a su ejecución.

Resultados:

- ✓ Las conexiones de agua y alcantarillado pasaron de 75% a 98%.
- ✓ La participación llegó a 40.000 personas por año.
- ✓ Escala municipal, el modelo se asoció con más gasto en saneamiento y salud y con reducciones en mortalidad infantil.
- ✓ Mayor coordinación entre actores.
- ✓ Decisiones visibles y vinculantes generó identidad cívica en torno a lo público.

Fuente: Wagle, S., & Shah, P. (2003).

Santander 2050

¿Qué podría hacerse **en Santander?**

Teoría del cambio para **fortalecer el capital social y mejorar coordinación**

Situación inicial

Un capital social débil que genera fallas de cooperación en el territorio.

Iniciativa para fortalecer el capital social y mejorar la articulación entre actores en el territorio

Insumos › Procesos › Productos › Resultados › Impactos

Impacto esperado

Capital social territorial fortalecido

Dimensiones

Canales de transmisión

Dimensiones

Confianza	Actores que tienen confianza entre sí, con disposición a colaborar porque perciben cumplimiento de acuerdos, y sostienen acuerdos de colaboración en el tiempo.	Poca disposición a la colaboración por falta de confianza
Identidad compartida	Actores con pertenencia al territorio que se reconocen como parte de un proyecto colectivo	Sentido de pertenencia al territorio fragmentando por provincias
Coordinación	Actores públicos, privados y sociales que comparten una visión del territorio y utilizan mecanismos formales e informales para coordinar acciones, reducir duplicidad de esfuerzos y sostener agendas compartidas en el territorio.	Fallas de coordinación que tienen un impacto negativo en el logro de resultados
Capacidad colectiva	Actores que saben cómo usar herramientas para cooperar de manera sostenida (Smart citizenship), reconocen roles y promueven procesos orientados a fortalecer y usar las diferentes formas de conocimiento sobre el territorio y sobre los otros para actuar juntos.	Capacidades limitadas para la acción colectiva

Confianza interpersonal

Agendas colectivas de interacción sostenida con señales visibles de cumplimiento

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables:

- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio
- Colegios, instituciones de formación y universidades
- Gremios y empresas
- Organizaciones no gubernamentales
- Ciudadanía en general

Provincia: Todas.

Objetivo:

Impulsar la confianza interpersonal entre los diferentes actores del departamento (gobierno, instituciones no gubernamentales, gremios, empresas y ciudadanía) a través de un marco de trabajo compartido que les permita coordinar acciones y mantener espacios de diálogo y colaboración de manera continua en el tiempo, en los que se comparten los resultados alcanzados y se hacen los ajustes necesarios.

Descripción:

Este proyecto se enfoca en la construcción de confianza. Se fundamenta en que la confianza no se construye directamente, se construye a través de experiencias repetidas y reconocimiento público de acuerdos cumplidos.

Para lograr ese objetivo se pueden usar como referentes programas de deporte y automonitoreo como:

- Midnight sport - Deporte de media noche- (Suiza, 2004), que surgió como una estrategia para fortalecer redes entre jóvenes, a través de abrir espacios deportivos nocturnos para jóvenes.
- Tarjeta de Puntuación Comunitaria (Malawi, 2002). Metodología participativa que permite a usuarios y prestadores identificar problemas del servicio, priorizarlos, acordar soluciones y hacer seguimiento conjunto a los compromisos.

Estos programas se extendieron a diferentes poblaciones y produjeron resultados muy positivos. El programa de deporte mostró que 78% del aumento en la confianza resulta de la interacción social, y se evidenció un aumento en pertenencia y relaciones positivas entre pares. El de automonitoreo resultó en una mejora a en la percepción del servicio, y un aumentó el número de asistencias a los centros de salud. Luego se aceptó a otros servicios públicos como educación, agua y gobernanza local.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Fuente: Fundación IdéeSport. (2024); Overseas Development Institute (2014).

Confianza institucional

Enfoque en información clara en programas institucionales

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables:

- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio
- Colegios, instituciones de formación y universidades
- Gremios y empresas
- Organizaciones no gubernamentales
- Ciudadanía en general

Provincia: Todas.

Objetivo:

Construir e implementar programas institucionales que generen confianza a la ciudadanía a través de evidencia de que las reglas se cumplen.

Descripción:

Este tipo de enfoque se fundamenta en que el ciudadano recibe información clara sobre el objetivo, el alcance y los resultados de los programas institucionales, lo que le permite generar confianza en dichos programas.

Como evidencia se puede citar el **Sistema Pfand de depósito y devolución de envases (Alemania)**, que es un programa nacional obligatorio de depósito, devolución y reembolso para envases de bebidas. Surgió para resolver la alta producción de residuos de envases, la baja recuperación de materiales y la basura dispersa.

Como resultado, las tasas de retorno fueron cercanas al 98%. La clave no fue solo el incentivo económico. Lo particular fue haber construido un sistema en el que la ciudadanía confía en que la regla se cumple.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Fuente: TOMRA. (2023, 30 de agosto). Deposit return scheme in Germany: The world's highest-performing drink container recycling system. TOMRA.

Identidad compartida

Producción artística, construcción de narrativas y símbolos

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables:

- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio
- Colegios, instituciones de formación y universidades
- Gremios y empresas
- Organizaciones no gubernamentales
- Ciudadanía en general

Provincia: Todas.

Objetivo:

Reducir brechas de participación cultural para generar una oferta artística del departamento, identificar símbolos y co-construir narrativas que fortalezcan una identidad compartida.

Descripción:

Este proyecto se enfoca en fomentar la participación cultural y generar espacios para identificar símbolos del departamento y co-construir narrativas que transformen la identidad por provincias en una identidad compartida del departamento.

Como referente pueden citarse:

- **Programa Nacional de arte.** "Creative People and Places"-Personas y lugares creativos-(Reino Unido, 2013). Este programa surgió para potenciar la capacidad local de co-crear y sostener oferta artística compartida. El programa aumentó el orgullo local, lo cual se reflejó en el aumento de voluntarios y la vinculación de 230 organizaciones. Este programa fue escalable a diferentes regiones, con una administración local con renovación permanente.
- **Estrategia territorial de transición energética (Dinamarca, Samso 1997-2007)** Diseño de una narrativa compartida como instrumento para activar inversión, participación comunitaria y la apropiación local. Surgió para resolver la dependencia de combustibles fósiles y mitigar la vulnerabilidad energética de la Isla. Este programa es hoy un modelo mundial que generó apropiación colectiva: 90% de los aerogeneradores quedaron en manos de población local. Samso es una isla con 100% de energía renovable en su balance anual de electricidad y alrededor de 70% de la calefacción cubierta con fuentes renovables.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Fuente: OECD. (2009). Cities, towns and renewable energy: Yes, in my front yard. OECD Publishing ; https://www.artscouncil.org.uk

Coordinación

Impulsar una estrategia de eficiencia en el aprovechamiento de recursos a través del diálogo

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables:

- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio
- Colegios, instituciones de formación y universidades
- Gremios y empresas
- Organizaciones no gubernamentales
- Ciudadanía en general

Provincia: Todas.

Objetivo:

Articular autoridades departamentales, locales, gremios, empresas y organizaciones sociales que compartan objetivos y enfoques en su visión sobre determinados desafíos para el departamento, con el fin de unir esfuerzos y hacer un aprovechamiento más eficiente de los recursos.

Descripción:

Este proyecto busca fomentar la coordinación en pro del logro de resultados que son estratégicos para múltiples actores en el departamento.

Como referente puede citarse el Programa Fondo Local de Transporte Sostenible (Inglaterra, Bristol-2013), que surgió para resolver la alta dependencia del carro en solitario.

Es un programa de movilidad sostenible que artículo a autoridades locales, empresas y redes empresariales con el objetivo de reorganizar los viajes al trabajo. A través de Infraestructura y participación de las empresas, se buscó moldear políticas y medidas locales de transporte para cambiar cómo se organizaban los desplazamientos hacia los principales polos de empleo. El uso del carro en solitario cayó 4 puntos porcentuales y el programa tuvo una relación beneficio-costo de 5,2 a 6,1. Ya terminó, pero sigue impulsando una red de transporte integrada y descarbonizada, con participación de múltiples actores.

Característica diferenciadora

- Ambiental
- Económico
- Social

Fuente: North Bristol SusCom. (s. f.). Our impact. https://www.northbristolsuscom.org/our-impact.html

Capacidad colectiva

Impulsar estrategias de inteligencia ciudadana y automonitoreo

Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo

2030 | 2035 | Post 2035

Responsables:

- Gobernación
- Alcaldías
- Cámara de Comercio
- Colegios, instituciones de formación y universidades
- Gremios y empresas
- Organizaciones no gubernamentales

Provincia: Todas.

Objetivo:

Diseñar políticas e implementar mecanismos que aprovechen el conocimiento, la información y la participación de los ciudadanos para mejorar la toma de decisiones públicas, la solución de problemas colectivos y la gestión del territorio.

Descripción:

A través de las estrategias de inteligencia ciudadana y el automonitoreo se busca incorporar el conocimiento y la participación activa de la ciudadanía a la identificación de problemas, y el diseño de soluciones, con el fin de mejorar la calidad y la pertinencia tanto de las políticas públicas como, en este caso, de la implementación de la Visión 2050.

En referentes internacionales se pueden identificar:

- Smart Citizen Lab (Holanda, 2015-actuamente). Colaboración interdisciplinaria para habilitar que las personas tomen el control de los datos ambientales de sus barrios. Se pasó de tener 11 estaciones oficiales de medición de aire a tener una medición sostenida por ciudadanos. No moviliza miles de ciudadanos pero cambia la capacidad de actuar en conjunto con el estado.
- Presupuestos participativos: París, 2014-actualmente). Involucra a la población como tomadores de decisión. Asignando hasta el 5% del presupuesto de inversión mediante votación ciudadana. Decenas de proyectos en ejecución hoy, votados por la ciudadanía: La Fabrique 230" (reciclaje y economía circular); Iluminación del Canal de l'Ourcq.

En referentes nacionales se pueden citar:

- Política pública de Apropiación social del conocimiento (Colombia 2017). Conecta la ciencia, la tecnología y la innovación con la sociedad. Surgió para promover que las personas comprendan, usen y participen en la producción de conocimiento en la transformación del entorno. Los Programas ONDAS y A ciencia Cierta han impulsado el aprendizaje colectivo, diálogo y vínculos sociales.
- Presupuestos participativos: Medellín, 2004. Surgió para fomentar la participación organizada de la ciudanía y se implementa en las 21 comunas y corregimientos.

Característica diferenciadora

Ambiental

Económico

Social

Fuente: Balestrini, M., Diez et al., (2017) Arhip-Paterson, W. (2024); OCDE, 2020

07

Consideraciones **finales**

Tres consideraciones para poner en marcha la Visión 2050

Se sugieren tres líneas para activar el trabajo de la Visión. De esta forma, se pasa de la fase estratégica a la implementación con todos los actores del territorio y sus aliados.



Gobernanza: Activar o crear mecanismos de articulación, implementación y seguimiento

Este es el siguiente tema clave para la consolidación del proceso. Se necesita representatividad de actores públicos y privados.



Refinamiento de proyectos: Revisar listado de proyectos, priorizar esfuerzos en 2026 y comenzar proceso de estructuración o acompañamiento.

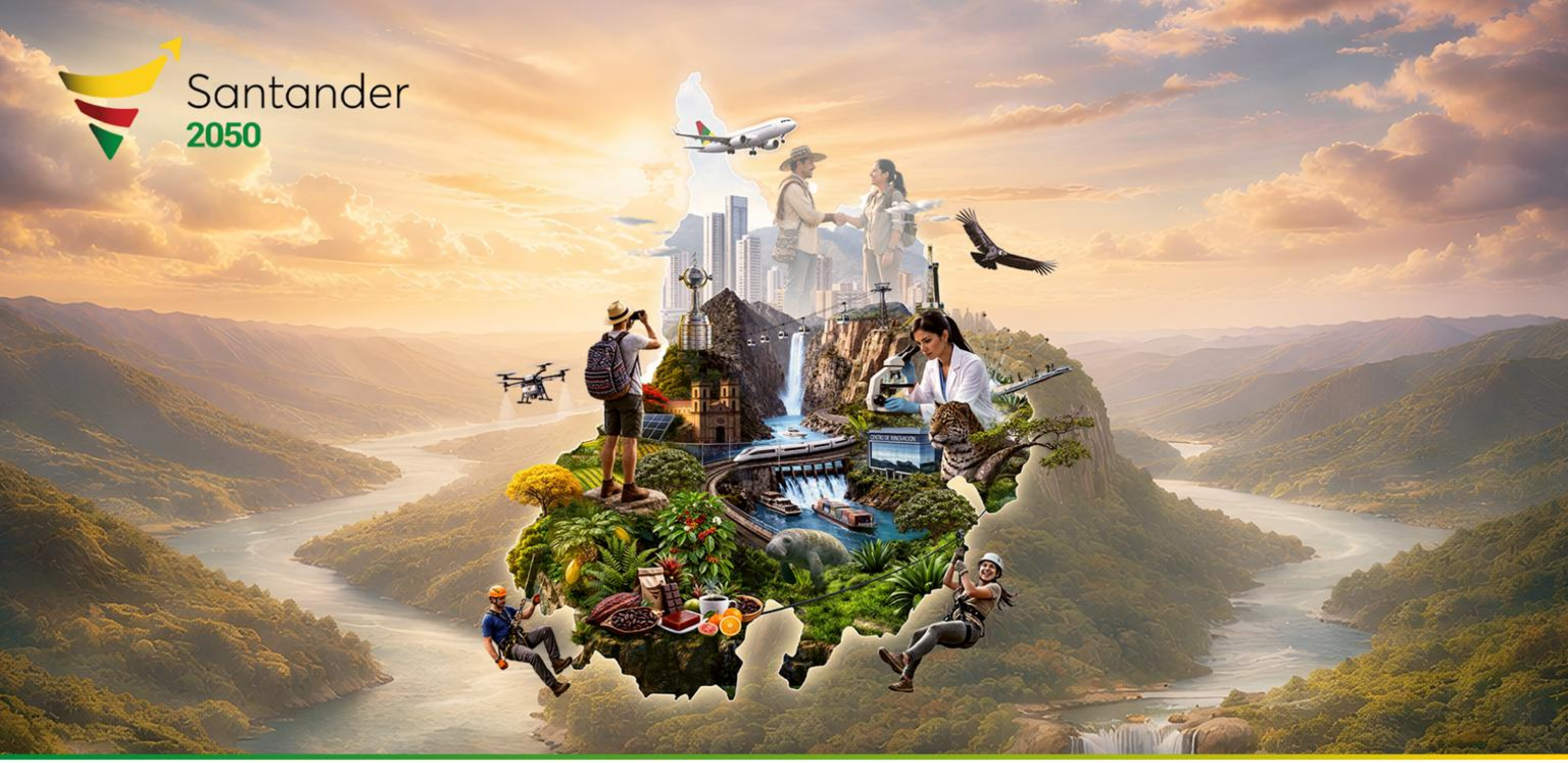
Hay una base de 6000+ proyectos. Se han sugerido una batería de proyectos estratégicos, pero puede haber ajustes de tiempo y foco.



Alineación con otros actores: Socializar y retroalimentar Visión 2050 con actores nacionales e internacionales.

La Visión 2050 necesita recursos relacionales, políticos y económicos que deben buscarse en Colombia y el mundo.

Santander 2050



LIDERAN: Cámara de Comercio de Bucaramanga · Santander Competitivo · prosantander

EJECUTA: FEDESARROLLO

APOYAN: Gobernación de Santander · ANDI Más País Seccional Santander · Camacol Santander · Cámara de Comercio de Barrancabermeja · PRO Barrancabermeja · Sociedad Colombiana de Arquitectos Regional Santander · Comité Intergremial de Santander · Fenalco Seccional Santander · datasketch