

PLAN DE  
ACCIÓN

# BUARAMANGA



MinHacienda  
Ministerio de Hacienda  
y Crédito Público



## Acercas de este Plan

La Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES), fue desarrollada por el BID en un esfuerzo para enfrentar los retos de rápida urbanización y de cambio climático que experimentan las ciudades intermedias de América Latina y el Caribe. La Iniciativa fue lanzada en Marzo de 2011 mediante una prueba piloto en 5 ciudades de la Región (Trujillo, Montevideo, Goiania, Santa Ana y Puerto de España). En Colombia, FINDETER firmó un convenio de cooperación con el BID en Marzo de 2012 y desde entonces viene aplicando esta metodología adaptada al contexto colombiano bajo la denominación Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC), en las ciudades de Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Pereira como parte de la fase inicial en el país, con expectativas de expansión gradual en los próximos años.

El objetivo de este Plan de Acción es resumir los hallazgos más importantes de la aplicación de la metodología de CSC en Bucaramanga. En este documento se plasman las principales áreas y acciones estratégicas que buscan contribuir al desarrollo sostenible de esta ciudad.

Aparte de esta sección y las presentaciones del Presidente de FINDETER y del Señor Alcalde de Bucaramanga, este documento está estructurado en nueve secciones. En la sección 1 se presenta un resumen ejecutivo que contiene los hallazgos y recomendaciones principales para Bucaramanga, seguido de la sección 2 que brinda una breve explicación sobre la Metodología ICES y su aplicación en Colombia a través de la metodología CSC. Las secciones 3 y 4 explican lo que para este ejercicio se entiende como una ciudad sostenible y por qué Bucaramanga fue incorporada en la iniciativa.

Continuando en la sección 5, se registran los resultados del ejercicio de diagnóstico de la metodología. La sección 6 presenta el Plan de Acción, donde se explican las áreas priorizadas y se exponen las acciones que se recomienda abordar en la ciudad. La sección 7 ofrece un resumen de todos los aportes complementarios de FINDETER en apoyo a la implementación de las acciones aquí priorizadas. La sección 8 expone una propuesta de los arreglos institucionales para la ejecución y el monitoreo de intervenciones identificadas. Finalmente, la sección 9 presenta los cuadros resumen de pre-inversión e inversión que se proponen para viabilizar este Plan de Acción.

# CONTENIDO

1. Resumen Ejecutivo
2. La Metodología de la Iniciativa de Ciudades Sostenibles (ICES) y su aplicación en Colombia vía la Plataforma CSC de Findeter
3. ¿Qué es una Ciudad Sostenible?
4. ¿Por qué Bucaramanga?
5. El Caso de Bucaramanga: diagnóstico y prioridades
6. Plan de Acción
7. Acciones complementarias
8. Ejecución del Plan de Acción
9. Cuadros Resumen de Pre-inversión e Inversión





## ALCALDÍA DE BUCARAMANGA

Luis Francisco Bohórquez Pedraza  
Alcalde de Bucaramanga

Glennys Pedraza Santamaría  
Gestora Social

Mauricio Mejía Abello  
Secretario de Planeación

Clemente León Olaya  
Secretario de Infraestructura

Claudia Jannethe Fernández Barrera  
Secretaria de Educación

Martha Rosa Amira Vega Blanco  
Secretaria de Hacienda

René Rodrigo Garzón Martínez  
Secretario del Interior

Jorge Enrique Rueda  
Secretario Administrativo

Martha Lucía Oliveros Uribe  
Secretaria de Desarrollo Social

Claudia Mercedes Amaya Ayala  
Secretaria de Salud y Ambiente

Carmen Cecilia Simijaca Agudelo  
Secretaria Jurídica

Silvia Johanna Camargo Gutiérrez  
Directora INVISBU

Consuelo Ordoñez de Rincón  
Directora del Área Metropolitana de Bucaramanga

Jaime Rodríguez Ballesteros  
Gerente Metrolínea

Jaime Orlando Vargas Mendoza  
Asesor en Política Educativa

Javier Ribero García  
Asesor en Asuntos Internacionales

## BID

Ellis J. Juan  
Coordinador General ICES

Rafael de la Cruz  
Representante en Colombia

Andrés Blanco  
Coordinador Sectorial IFD Y Especialista Senior de Desarrollo Fiscal y Muinicipal

Jesús Navarrete  
Coordinador, Especialista Senior de Vivienda y Desarrollo Urbano

Francesca Castellani  
Economista Líder

Diego Arisi  
Especialista Líder de Modernización del Estado

Sergio Deambrosi  
Especialista Líder de Transporte

Roberto Esmeral  
Especialista de Cambio Climático

Matteo Grazi  
Especialista de Ciencia y Tecnología

José Francisco Manjarres  
Especialista Senior de Agua y Saneamiento

Hugo Ñopo  
Especialista Líder de Educación

Catalina Gómez  
Consultora, Coordinación

Diego Arcia  
Consultor, Desarrollo Urbano

Andrés Baquero  
Consultor, Transporte y Movilidad

Beatriz Uribe  
Consultora, Institucional

## MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Mauricio Cárdenas Santamaría  
Ministro

Ana Lucía Villa  
Jefe de Dirección de Apoyo Fiscal

## FINDETER

Luis Fernando Arboleda  
Presidente

Helmuth Barros  
Secretario General

Luis Fernando Ulloa  
Vicepresidente Técnico

Guillermo Zapata  
Vicepresidente Comercial

Rodolfo Zea  
Vicepresidente Financiero

María del Rosario Hidalgo  
Directora de Ciudades Sostenibles

Jessica Jacob  
Directora de Responsabilidad Social y Ambiental

Ana María Cano  
Directora de Comunicaciones

Diana Pereira  
Gerente de Planeación

Ana Isabel Suárez  
Jefe de Mercadeo

Robinson Rodríguez  
Especialista Medio Ambiente

Natalia López  
Especialista de Ordenamiento Territorial

Claudia Glen  
Especialista de Transporte

Oriana Marín  
Especialista de Educación

Angela Serrano  
Especialista de Competitividad

Marcela Rodríguez  
Especialista de Gestión Fiscal

María del Pilar Peña  
Especialista de Gestión Fiscal

Norbey Garavito  
Especialista de Gobernabilidad

Marcelo Llano  
Profesional Ciudades Sostenibles

Carol Garay  
Profesional Ciudades Sostenibles

Lina María Orozco  
Diseño y diagramación

## CONSULTORES EXTERNOS

Luz Angela Mondragón  
Néstor Eugenio Ramírez  
Jorge Enrique Angel  
Economía Urbana  
Centro Nacional de Consultoría

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan la opinión del Banco Interamericano de Desarrollo y de FINDETER.

# Planear, priorizar y ejecutar ciudades sostenibles

**E**l ejercicio de planear, priorizar y ejecutar las ciudades que queremos lograr a futuro es un reto, en el que trabajamos fuertemente en Findeter para que las generaciones venideras cuenten con ciudades sostenibles y competitivas en donde la gente viva feliz.

Diez ciudades intermedias de Colombia tienen la oportunidad de proyectar su desarrollo de manera ordenada a través de la planeación, que entrega una visión de futuro, la priorización, por medio de un plan de acción a realizar en el mediano plazo y por último con la ejecución a través de la puesta en marcha de proyectos sostenibles.

Estos pilares fundamentales de la iniciativa se dan en un marco de construcción colectiva en el que participan actores relevantes como los gremios, la academia o la sociedad civil, encabezados por la administración local. Para entender la ciudad se realiza un benchmarking que la referencia nacional e internacionalmente. Esta información se analiza desde la percepción de la opinión pública, el impacto del cambio climático y el costo económico de no resolver una problemática. Con el resultado se establecen un marco de prioridades, identificando las acciones que deben realizar.

Estamos seguros que con esta Iniciativa, nuestras ciudades cuentan con las bases para generar desarrollo competitivo, ordenado y responsable, y podrán destacarse por forjar ventajas comparativas, espacios de encuentro, altos niveles de seguridad y gobiernos municipales fuertes, eficaces y transparentes.

**Planificar, priorizar y proyectar** es el punto de partida para fortalecer el progreso de las ciudades intermedias de Colombia y así generar el cambio regional que nos permitirá construir un país más justo, moderno y seguro.

Luis Fernando Arboleda Gonzalez  
Presidente Findeter



Au pied du canyon du Chicamocha  
Pedro MEZA

# Presentación

Hace un poco más de un año, fue muy grato para la ciudad saber que dos entidades con amplia trayectoria y reconocimiento como lo son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Findeter, habían escogido a Bucaramanga como una de las cuatro ciudades que harían parte de su primer programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas en Colombia. Y ha sido aún más satisfactorio encontrar grandes coincidencias en la visión de ciudad sostenible que guía nuestro actuar. A continuación, veremos cómo se materializará esta visión.



**H**oy presentamos los resultados del trabajo que, en este periodo, hemos realizado de forma conjunta. Con base en la información de un compendio de alrededor de 150 indicadores que fueron comparados con estándares internacionales, validados y priorizados de acuerdo con la opinión pública y la visión de expertos, se identificaron algunas de las más importantes prioridades para la ciudad en el corto y en el largo plazo.

Para cada uno de estos temas, sobre los que diferentes organizaciones de la ciudad tienen un importante conocimiento, se han reconocido las propuestas ya plasmadas en el Plan de Desarrollo de la ciudad; las cuales han sido complementadas con la experticia de Findeter y el BID. Así, hemos decidido trabajar por una ciudad con más espacio público, mejor movilidad, vivienda digna y segura, respetuosa con el medio ambiente, y con la capacidad fiscal para mantener esta situación en el tiempo.

La gestión del riesgo será una de las prioridades. En este sentido, desarrollaremos un plan estraté-

gico de intervención de los sectores con mayor riesgo frente a desastres naturales. Esto permitirá intervenciones más efectivas que protejan de manera definitiva los sectores más vulnerables hoy.

También contaremos con un acompañamiento para el Plan Maestro de Espacio Público que nos permitirá llevar con orgullo los emblemas de "Ciudad Bonita" y "Ciudad de los Parques". Como un avance inmediato en este sentido, el desarrollo del parque lineal Quebrada La Iglesia, permitirá mayor integración social y mejores espacios recreativos, al tiempo que recuperamos un importante canal de recursos hídricos.

Este tema se desarrollará en coordinación con acciones dirigidas a promover la movilidad, que complementarán las intervenciones que está desarrollando la administración local en este sentido. Una de estas acciones, será diseñar e implementar un plan para fomentar el transporte público y el uso de sistemas no motorizados. De esta forma, tendremos una ciudad más amigable y eficiente para todos.

De manera complementaria avanzaremos en otra de las prioridades de este gobierno; la sostenibilidad social y económica. En este sentido mejoraremos la capacidad de las diferentes instituciones de la ciudad en términos de seguridad ciudadana. Lo haremos con la creación del observatorio del delito.

Adicionalmente, impulsaremos la competitividad de algunos de los sectores más importantes en términos de generación de empleo, por medio de la creación del Centro de Diseño e Innovación.

Por último, es clave resaltar las gestiones que nos permitirán asegurar el éxito de los proyectos priorizados. En términos de sostenibilidad ambiental, trabajaremos especialmente en la mitigación de los efectos del cambio climático. También haremos un fortalecimiento de las finanzas públicas. Con todo esto, lograremos que el plan presentado a continuación, mejore la calidad de vida de los bumanguenses a partir de hoy, pero sobre todo de forma sostenida hacia el futuro. De esta manera, haremos de Bucaramanga la Capital Sostenible que todos soñamos.



Luis Francisco Bohórquez Pedraza  
**Alcalde de Bucaramanga**



# Resumen Ejecutivo

**ICES y su aplicación en Colombia.** La Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES) del BID, promueve una metodología que permite el diagnóstico rápido y el análisis de las principales problemáticas de las ciudades de la región y propone acciones clave para atenderlas. Dicha metodología viene aplicándose desde el año 2011 en más de 20 ciudades de América Latina y el Caribe.

Tomando como base la metodología ICES, FINDETER, en asociación con el BID, está implementado en Colombia la Plataforma Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC), con el objetivo de impulsar el desarrollo sostenible de las ciudades intermedias del país con una visión de largo plazo. Para ello adaptó la metodología ICES al contexto y desafíos del país, llegando a una metodología propia que aplicó de manera inicial en Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Pereira.

El presente Plan de Acción recoge los resultados de la aplicación de la metodología CSC en Bucaramanga y ofrece las recomendaciones principales para que la ciudad oriente sus esfuerzos de manera integral con una perspectiva de largo plazo. Este documento es resultado de un trabajo realizado en forma conjunta entre las autoridades de la ciudad, lideradas por el señor Alcalde Luis Francisco Bohórquez, el equipo de FINDETER

bajo la dirección de su Presidente, Luis Fernando Arboleda y el grupo de especialistas del Banco Interamericano de Desarrollo encabezados por Ellis Juan, Coordinador ICES y Rafael de la Cruz, Representante de la entidad en el país.

Para el desarrollo de este ejercicio se conformaron equipos interdisciplinarios de trabajo, integrados por especialistas sectoriales del BID y FINDETER, representantes de la administración de la ciudad y de la sociedad civil. La aplicación de la metodología se realizó en varias fases. Las primeras etapas de diagnóstico y priorización permitieron conocer los principales desafíos de la ciudad para alcanzar un desarrollo integral y sostenible e identificar las áreas que requieren atención prioritaria por parte de las autoridades locales. A partir de la identificación de estas áreas, se avanzó en la definición de las acciones específicas, tanto de pre-inversión como de inversión, y que son aquellas que recopila este Plan de Acción.

**Características de Bucaramanga y sus principales logros hacia la sostenibilidad de largo plazo.** Bucaramanga es la novena ciudad de Colombia en términos de población, con un estimado de 526 mil habitantes. La ciudad ha venido experimentando un rápido crecimiento poblacional debido a su dinámica económica, compuesta principalmente por empresas de

sectores como salud, hidrocarburos y metalmecánica. Adicionalmente, la industria del calzado, la joyería y las confecciones han sido relevantes para la ciudad, representando una fuente importante de generación de empleo.

Bucaramanga viene consolidándose como una ciudad equitativa y con bajos niveles de pobreza. De igual manera está avanzando en la implementación de acciones relevantes que contribuyen a la sostenibilidad de largo plazo, tales como la puesta en operación del sistema integrado de transporte masivo, la recuperación del espacio público y la ampliación de sus áreas verdes. También ha trabajado en la promoción de iniciativas empresariales importantes, tales como el Centro de Diseño e Innovación (CENDI), el cual fue concebido para fortalecer sectores clave como el del calzado y las confecciones y así ofrecer mejores posibilidades de empleo. Asimismo, en términos de gestión pública y fiscal, también ha presentado avances importantes. En los últimos años, el municipio ha fortalecido sus ingresos y ha mantenido el control del gasto, logrando que sus finanzas sean sostenibles en el mediano plazo.

**Principales desafíos hacia la sostenibilidad de largo plazo.** Inclusive con los avances que viene presentando, la ciudad tiene todavía importantes retos urbanos para lograr su desarrollo

sostenible en el largo plazo. Estos desafíos están relacionados con el patrón de rápido crecimiento de la ciudad y una debilidad en el proceso de planeación que han generado problemas como el surgimiento de barrios con altas carencias que se ubican en las áreas de riesgo. La ciudad también deberá abordar temas relevantes como la sostenibilidad de la gestión de sus residuos sólidos, el diseño de medidas de mitigación y adaptación al cambio climático que le permitan dar respuesta a las amenazas más evidentes y la consolidación de acciones sociales de prevención de violencia, así como a la promoción de la competitividad y de generación de empleo.

Con la aplicación de la metodología, sus diagnósticos y diálogos con las autoridades de la ciudad, se establecieron los principales desafíos que enfrenta la ciudad y se identificaron las siguientes seis áreas específicas que la ciudad tiene que atender de manera prioritaria: (i) ordenamiento territorial; (ii) transporte y la movilidad; (iii) medio ambiente y abordaje al cambio climático; (iv) competitividad; (v) seguridad ciudadana y (vi) mejora de la gestión fiscal.

Como parte de la metodología, también se lograron pre-identificar una serie de proyectos específicos para atender estas prioridades de Bucaramanga, los cuales en su mayoría son de





Le quartier de Cabecera au soir  
Carlos Florez

carácter multisectorial y buscan abordar de manera integral las principales problemáticas de la ciudad. Entre estos proyectos se encuentran: (i) el mejoramiento integral del hábitat y las zonas de riesgo de la Comuna 14 y otras comunas prioritarias, para que estas zonas carentes y en situación de riesgo puedan expandir su infraestructura y servicios e integrarse formalmente a la ciudad; (ii) el desarrollo del Parque Lineal Quebrada La Iglesia, el cual busca ampliar las áreas verdes de la ciudad, además de promover una mayor integración entre algunos de los municipios que conforman el Área Metropolitana e implantar infraestructura urbana para el aprovechamiento y protección de la Quebrada; (iii) la integración del transporte público masivo con el colectivo para ampliar la cobertura del sistema dentro del Área Metropolitana; y (iv) la puesta en marcha y consolidación del Centro de Diseño e Innovación (CENDI) para fortalecer la ya consolidada industria del calzado y las confecciones y promover su sostenibilidad mediante la innovación.

En el cuerpo de este Plan de Acción se detalla la totalidad de las principales áreas de atención de la ciudad y se especifican las debidas recomendaciones y acciones para que en el futuro Bucaramanga se consolide como una ciudad sostenible y competitiva.

#### **Apoyo para la implementación del Plan de Acción.**

La implementación de este Plan de Acción requerirá la movilización de varias fuentes de financiamiento, dentro de los que se incluyen posibles recursos del BID y FINDETER. Para ello, se ha definido un Plan de Financiamiento con los valores iniciales de pre-inversión e inversión. Como parte importante del apoyo a las ciudades de la Plataforma CSC, cabe resaltar que FINDETER creó en Octubre 2012 un Fondo de Pre-inversión con un valor inicial de COL\$14 mil millones, el cual podrá viabilizar el financiamiento de algunos de los proyectos aquí identificados.



Téléphérique au Canyon  
du Chicamocha  
Manuel García

# La Metodología de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES)

y su aplicación en Colombia vía la metodología CSC de Findeter

Latinoamérica y el Caribe constituyen la región en desarrollo con el mayor grado de urbanización del planeta. El porcentaje de población urbana se duplicó en la segunda mitad del Siglo XX, pasando de 41% en 1950 a más de 81% en la actualidad, y se espera que para 2050 este porcentaje aumente a 89%.

Simultáneamente, la región muestra una importante concentración de la actividad económica en sus urbes. En la actualidad, aproximadamente 60% del PIB regional es producido en los centros urbanos. Las ciudades son los puntos focales del desarrollo latinoamericano, siendo clave para la difusión de las innovaciones, la generación de conocimiento, la concentración de mano de obra especializada, el desarrollo de las actividades económicas más dinámicas y la provisión de servicios de educación, cultura y recreación.

Ante los resultados y retos que representa este proceso, y pensando en un futuro urbano mejor para las siguientes generaciones, el BID lanzó la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES), la cual busca contribuir a que las ciudades que hoy exhiben un alto índice de crecimiento poblacional y desarrollo económico puedan, de manera ágil y veraz, identificar los principales retos y las acciones de corto y mediano plazo que permitan orientar ese crecimiento y desarrollo hacia una situación de mayor sostenibilidad.

Con la intención de abordar los temas más relevantes de las ciudades en torno a sus desafíos ambientales, urbanos e

institucionales y fiscales, la metodología ICES aborda tres dimensiones de análisis: (i) Sostenibilidad Ambiental y Cambio Climático; (ii) Sostenibilidad Urbana; y (iii) Sostenibilidad Fiscal y Gobernabilidad. Esta metodología viene aplicándose desde el año 2011 en más de 20 ciudades de América Latina y el Caribe.

Para la aplicación de esta metodología en Colombia, FINDETER con apoyo del BID, creó la Plataforma de Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC), la cual adopta la metodología ICES y la ajusta al contexto y necesidades de las urbes intermedias del país. Dicha metodología tiene en cuenta los instrumentos de planificación de las ciudades colombianas y también la información disponible que producen las diferentes instancias sub-nacionales y nacionales involucradas en la planificación urbana.

Para efectos del trabajo en Colombia, FINDETER dividió en dos grandes temas la dimensión urbana, separando los aspectos urbanos como movilidad y ordenamiento territorial, de aquellos relacionados con los temas sociales y económicos, los cuales quedaron agrupados en una cuarta dimensión denominada Sostenibilidad Económica y Social. Las siguientes son, entonces, las cuatro dimensiones de sostenibilidad contempladas por CSC: (i) Sostenibilidad Ambiental y Cambio Climático; (ii) Sostenibilidad Urbana (iii) Sostenibilidad Fiscal y Gobernabilidad; y (iv) Sostenibilidad Económica y Social.

Figura 1. Dimensiones de Sostenibilidad estudiadas por la Plataforma CSC



En cuanto a la aplicación de la metodología, esta se desarrolla en **cinco fases principales**:

**La primera fase** consiste en la realización de un diagnóstico y evaluación de la situación de la ciudad en cada una de las dimensiones, haciendo uso de un grupo de indicadores, cualitativos y cuantitativos, los cuales permiten identificar las principales carencias de cada dimensión. Esto se obtiene al relacionar los valores de cada indicador para la ciudad con puntos de referencia teóricos (*o benchmarks*) que han sido elaborados a partir de la experiencia del BID en la implantación de intervenciones de desarrollo sostenible en Latinoamérica. Cuando se tienen todas las informaciones, se procede a realizar un ejercicio de semaforización, donde se señala en verde, amarillo o rojo, la situación de la ciudad. Por consiguiente, habrá áreas en las que la ciudad exhiba un buen desempeño (verde), otras en las que su desempeño podría mejorar (amarillo) y algunas en donde es urgente actuar (rojo).

**La segunda fase** permite identificar las áreas con mayor potencial de contribuir de forma integral a una mayor sostenibilidad de cada ciudad, a la vez que sean las de mayor beneficio económico y más significativos para su población. Esto se logra por medio de un ejercicio de priorización de cada área de actuación a partir de tres criterios o "filtros": (i) el impacto que tendrá el cambio climático en esas áreas; (ii) la percepción que tiene la población sobre los problemas de su ciudad; y (iii) el potencial costo económico que tendría que asumir la ciudad si no se actúa. En el desarrollo de este ejercicio, se asignan puntuaciones individuales según estos filtros para cada área identificada y se obtiene la lista de áreas de intervención prioritarias, seleccionando aquellas

con la puntuación más alta. Basados en estos resultados se realiza una valoración con distintos especialistas en el tema para verificar la veracidad de las prioridades.

**En la tercera fase**, se realiza un análisis más detallado de las áreas priorizadas, reconociendo oportunidades y riesgos para la mejora de la situación actual de cada una de ellas. También se formulan estrategias de actuación y se realizan ejercicios de validación con las autoridades de la ciudad, la sociedad civil y otros actores locales.

**Durante la cuarta fase** las estrategias y acciones propuestas son revisadas por un grupo de expertos del BID y FINDETER, en conjunto con las instituciones responsables de los temas y otros actores locales, con el fin de articularlas con las políticas, programas y acciones de la ciudad. El resultado es un Plan de Acción donde se detallan las prioridades de actuación, requerimientos financieros, implementación en el tiempo, instancias encargadas de seguimiento y resultados esperados.

**La quinta fase** de la metodología, consiste en hacer uso de los indicadores y resultados iniciales del diagnóstico, así como de la encuesta ciudadana, para apoyar un sistema de monitoreo externo que sirva para hacer seguimiento a la gestión del Plan de Acción. Lo anterior, con el fin de que la sociedad civil se apropie de la visión de sostenibilidad y promueva las acciones que permitan alcanzar los objetivos plasmados en el Plan de Acción.

Figura 2. Fases de la metodología



# 3

## ¿Qué es una Ciudad Sostenible?

Para propósitos de la aplicación de la metodología, una ciudad sostenible se entiende como aquella que ofrece una alta calidad de vida a sus habitantes, que reduce sus impactos sobre el medio natural y que cuenta con un gobierno local con capacidad fiscal y administrativa para mantener su crecimiento económico y para llevar a cabo sus funciones urbanas con una amplia participación ciudadana.

A partir de esta orientación, una ciudad sostenible debe sobresalir en cuatro dimensiones: primero, una dimensión de sostenibilidad ambiental y cambio climático; segundo, una dimensión de desarrollo urbano sostenible; tercero, una dimensión de sostenibilidad económica y social y cuarto, una dimensión de sostenibilidad fiscal y gobernabilidad. En cuanto a la dimensión de sostenibilidad ambiental y cambio climático, una ciudad sostenible debe atender de manera prioritaria el manejo de los recursos naturales, la mitigación de gases efecto invernadero y otras formas de contaminación. También debe atender la mitigación y adaptación a los efectos de cambio climático.

Con respecto a la dimensión de desarrollo urbano sostenible, una ciudad sostenible debe controlar su crecimiento y promover la provisión de un hábitat adecuado para sus ciudadanos, además de promover el transporte y la movilidad urbana eficientes.

En cuanto a la dimensión de sostenibilidad económica y social, una ciudad sostenible debe promover un desarrollo económico local y el suministro de servicios sociales de calidad. Asimismo, la ciudad debe promover niveles adecuados de seguridad ciudadana.

Finalmente, en materia de la dimensión de sostenibilidad fiscal y gobernabilidad, una ciudad sostenible debe avanzar en la aplicación de mecanismos transparentes y eficientes de buen gobierno, de gestión adecuada de sus ingresos y del gasto público, así como de manejo cuidadoso de la deuda y otras obligaciones fiscales.



# 4

## ¿Por qué Bucaramanga?

Bucaramanga es una ciudad de porte intermedio con alrededor de 526 mil habitantes, ubicada estratégicamente en el nororiente del país, en las rutas que conectan a Bogotá con la Costa Caribe Colombiana y con Cúcuta, en la frontera con Venezuela. Bucaramanga también es conocida como la “Ciudad Bonita” o la “Ciudad de los Parques” y es valorada por su alta calidad de vida y bajos niveles de pobreza, indigencia y desigualdad.

**G**ran parte de su desarrollo y bienestar se debe al dinamismo económico impulsado por industrias tradicionales como el calzado, marroquinería confecciones y joyería. Adicionalmente, en la última década también ha incrementado su participación en sectores no tradicionales como los de salud, TIC, energía, (hidrocarburos, gas y generación de energía) y turismo, los cuales han contribuido a la mejora de sus condiciones económicas y sociales y las de su área de influencia.

Como resultado de esa dinámica, Bucaramanga ha venido creciendo rápidamente en los últimos años y empieza a presentar desafíos importantes para garantizar condiciones urbanas, ambientales y socio-económicas adecuadas. La ciudad ha venido llevando a cabo mejoras en diferentes frentes, como por ejemplo transporte y movilidad y la expansión de áreas verdes; sin embargo todavía tiene desafíos importantes de urbanización de áreas con carencias básicas y en riesgo, y en dar continuidad a las acciones de competitividad y seguridad ciudadana, que conlleven a conseguir su sostenibilidad socioeconómica de largo plazo y al mantenimiento de las buenas condiciones de vida hasta ahora alcanzadas.

La ciudad cuenta con su Plan de Desarrollo 2012- 2015 “Bucaramanga Capital Sostenible”, el cual plasma las prioridades más sentidas de la ciudad y orienta el rumbo de la misma en los próximos años. Varias de las prioridades identificadas en dicho Plan están alineadas con los hallazgos de la aplicación de la Metodología CSC, por lo que su aplicación representa una oportunidad para ratificar las acciones relevantes y apoyarla en alcanzar mejores niveles de sostenibilidad y en competitividad. Sumados a los ejercicios de planificación local, la aplicación de esta metodología propone una perspectiva articulada de las diferentes necesidades de la ciudad que conlleve a mejores condiciones de vida para todos sus habitantes.

Bucaramanga es conocida como la “Ciudad Bonita” y se destaca por su dinamismo económico impulsado por industrias tradicionales como el calzado y las confecciones y sectores no tradicionales como salud, TIC y energía.

# 5

## El caso de Bucaramanga: Diagnóstico y prioridades

### Resultados del análisis de indicadores y del ejercicio de semaforización

#### Desempeño de la ciudad en temas clave

- La ciudad **se encuentra bien**.
- La ciudad **puede mejorar**.
- La ciudad **debe mejorar**.
- **Sin datos** disponibles.

A partir de la aplicación de la metodología CSC se han identificado las principales fortalezas y áreas críticas de Bucaramanga. La evaluación de cerca de 150 indicadores permitió definir los temas más relevantes para la ciudad. Cada uno de los aspectos examinados fue comparado con puntos de referencia basados en estándares internacionales, y ajustados al contexto nacional. Para ello, se clasificó la situación en cada tema mediante un ejercicio de semaforización, señalando en verde los temas en que la ciudad se encuentra bien; en amarillo, aquellas áreas en que puede mejorar y en rojo, las áreas en que debe mejorar.

Según los resultados de este análisis, en la dimensión de sostenibilidad ambiental, Bucaramanga presenta buenos resultados. El desempeño de la ciudad en términos de cobertura y calidad de servicios públicos es adecuado. Sin embargo, hay algunos aspectos críticos que debe atender, tales como la vida útil del relleno sanitario y la sostenibilidad del manejo de los residuos sólidos. Otro aspecto en el cual debe mejorar es la vulnerabilidad ante desastres naturales. La adopción de planes efectivos de mitigación del cambio climático debe ser una de las prioridades para abordar.

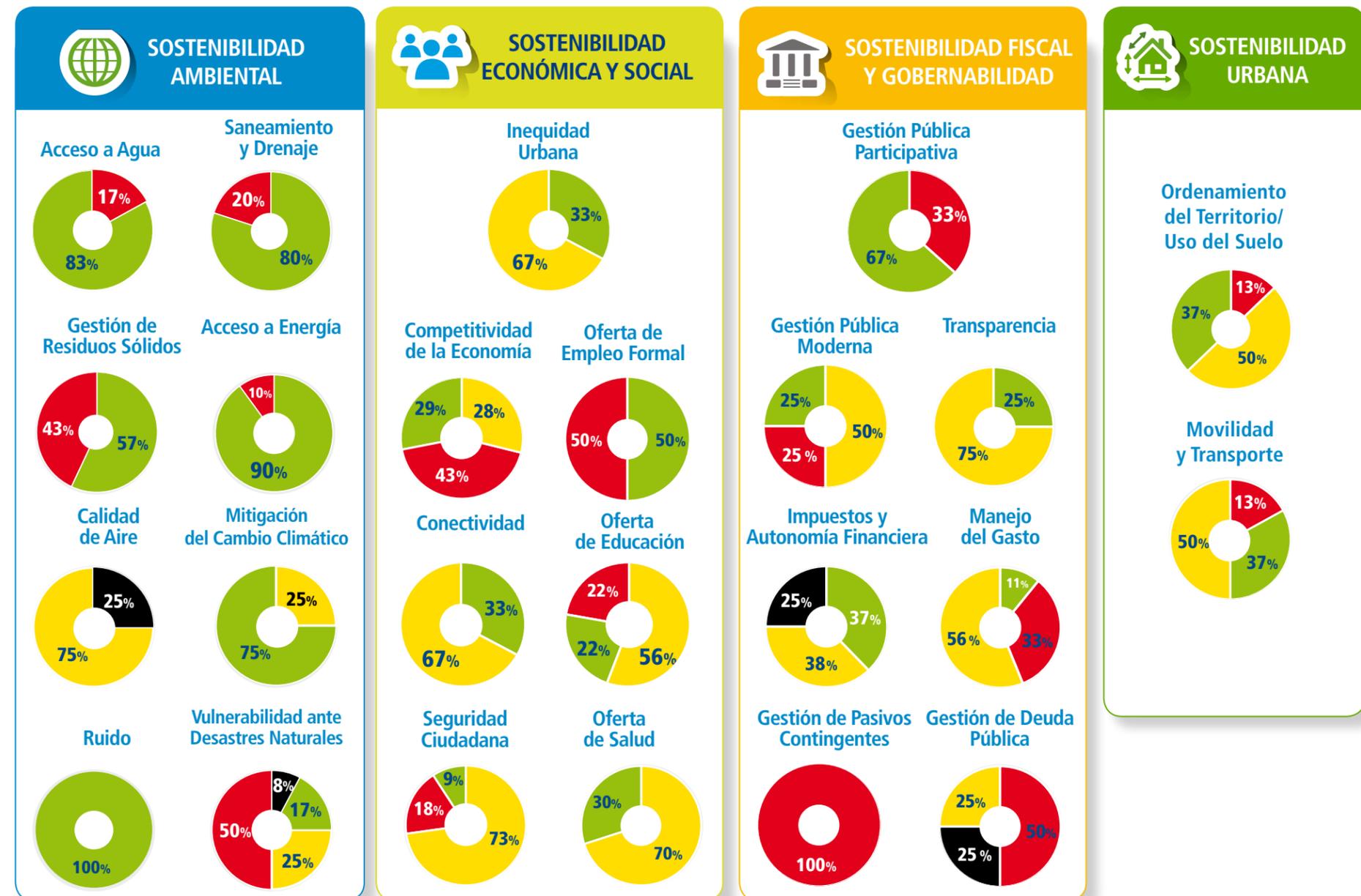
En cuanto a la dimensión de sostenibilidad urbana, el diagnóstico permite evidenciar que el ordenamiento territorial y la movilidad aparecen en una situación intermedia. Sin embargo hay algunos aspectos específicos que merecen ser atendidos con urgencia, tales como el déficit de vivienda y la promoción del uso de sistemas de transporte diferentes al vehículo particular, como la bicicleta y el transporte público.

Con respecto a la dimensión de sostenibilidad económica y social, Bucaramanga presenta grandes contrastes. Por un lado, la ciudad tiene altos niveles de ingresos y una de las tasas más bajas de pobreza y desempleo a nivel nacional. Por otro lado, la mayoría del empleo es informal y el desempeño en las pruebas educativas es menor al esperado. Dentro del área de competitividad, un aspecto importante en el que la ciudad debe mejorar, es la eficiencia de los trámites para empezar una empresa, ya que tiene uno de los procesos más demorados a nivel nacional.

Por último, en el análisis de la dimensión de sostenibilidad fiscal y gobernabilidad, Bucaramanga tuvo el mayor número de indicadores en rojo, tales como pasivos contingentes y crecimiento del servicio de la deuda. A partir de estos resultados, es importante que la ciudad haga un esfuerzo por mejorar de manera integral en estos aspectos.

El análisis de los indicadores permite evidenciar que la ciudad ha hecho importantes avances en algunos temas, sin embargo todavía presenta algunos desafíos importantes que debe abordar oportunamente. Gracias al ejercicio de valoración descrito a continuación se pudieron identificar las áreas críticas de mayor prioridad y aquellas que generan mayores impactos para apuntarle a un desarrollo integrado y sostenible en el largo plazo.

Figura 3. Desempeño de la ciudad en temas clave





## Resultados del Ejercicio de Priorización

Para establecer las áreas con mayor aporte a la sostenibilidad de Bucaramanga y que además sean las que brinden mayor beneficio económico e impacto a la población, se realizó un ejercicio de priorización de todas las áreas estudiadas por la Iniciativa.

Dicho ejercicio valoró cada área a partir de tres filtros: (i) cambio climático; (ii) opinión pública y (iii) económico. Cada filtro le dio una puntuación a las áreas estudiadas con valores entre 1 y 5, donde 1 es la prioridad más baja y 5 la más alta. Las áreas con mayor puntaje en la sumatoria de las valoraciones son aquellas que se identifican como de mayor prioridad para la ciudad.

En Bucaramanga, el filtro ambiental y de cambio climático se aplicó en agosto de 2012. Para ello se desarrolló un grupo focal compuesto por expertos del tema a tratar, vinculados con los sectores público, privado y académico de la ciudad. El objetivo de este grupo era obtener un entendimiento detallado de los temas, así como evaluar los problemas que se presentan de acuerdo con una batería de indicadores. La discusión se enfocó sobre las temáticas más importantes para la ciudad a la luz de los efectos del cambio climático, según el criterio de los expertos. De esta manera, el grupo clasificó los temas relevantes en la escala de 1 a 5, siendo 1 el de menor preocupación y 5 el de mayor preocupación. Así mismo, se expusieron las acciones que puede llevar a cabo la ciudad para mejorar en cada una de las áreas consideradas como críticas.

El filtro de opinión pública se aplicó utilizando los resultados de una encuesta para conocer la percepción ciudadana frente a los diferentes temas prioritarios de la ciudad. La encuesta fue realizada por el Centro Nacional de Consultoría en Julio de 2012 y fue aplicada a un total de 383 personas seleccionadas de manera aleatoria, todas ellas mayores de edad, residentes de Bucaramanga y representantes de diferentes estratos sociales de la ciudad.

La aplicación del filtro económico se realizó mediante una cuantificación paramétrica de los beneficios socioeconómicos que se obtendrían al resolver la problemática de cada uno de los temas hasta cumplir con el *benchmark* ideal. Los beneficios fueron proyectados a 15 años, traídos a valor presente a una tasa de descuento de 12%. Se construyó una medida de producto interno bruto (PIB) regional multiplicando el PIB nacional per cápita por el número de habitantes de la ciudad, para así realizar una comparación absoluta con los beneficios de cada sector. Para ello, se utilizaron datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE) y de estudios sectoriales en las diferentes áreas evaluadas.

Figura 4. Matriz de áreas priorizadas

Temas	Benchmark	Filtro de Opinión Pública	Filtro Ambiental	Filtro Económico	Puntaje
Vulnerabilidad ante Desastres Naturales	5	3	5	1	14
Seguridad Ciudadana	5	5	3	1	14
Gestión Pública Moderna	5	5	3	1	14
Empleo	3	5	1	5	14
Calidad del Aire	5	4	3	1	13
Mecanismos Adecuados de ingresos, gastos y endeudamiento	3	5	3	2	13
Competitividad de la Economía	3	5	1	4	13
Educación	3	3	3	4	13
Movilidad/Transporte	3	4	5	1	13
Ordenamiento del Territorio	3	4	5	1	13
Mitigación del cambio Climático	1	5	5		11
Gestión de Residuos Sólidos	3	2	5		10
Salud	3	3	3	1	10
Agua	3	3	3	1	10
Transparencia	3	5	1	1	10
Gestión Pública Participativa	3	5	1	1	10
Saneamiento y Drenaje	3	1	3	1	8
Conectividad	3	3	1	1	8
Inequidad Urbana	1	5	1		7
Ruido	1	5	1		7
Energía	1	1	3	1	6

## Plan de Acción

Al completar la aplicación de estos tres filtros se validaron los resultados con especialistas del Banco, FINDETER y las autoridades de la ciudad. Tras varias sesiones de análisis de estos resultados, se acordaron las siguientes áreas prioritarias para el Plan de Acción:

- Ordenamiento Territorial
- Transporte y Movilidad
- Medio Ambiente y Atención al Cambio Climático
- Competitividad
- Seguridad Ciudadana
- Gestión Fiscal

A continuación se presentan las acciones estratégicas que le apuntan a una mayor sostenibilidad de la ciudad, las cuales vienen acompañadas de una matriz resumen con las intervenciones prioritarias y sus valores estimados, clasificados en rubros de pre-inversión e inversión. Para efectos de este Plan de Acción, la pre-inversión agrupa actividades, tales como el desarrollo de diagnósticos, capacitaciones, estudios de viabilidad y formulación de planes sectoriales y otros instrumentos de planificación. La inversión contempla la implementación de obras y la ejecución de acciones de gran envergadura.

### Visión de largo plazo:

Las acciones propuestas en este Plan de Acción buscan mejoras integrales y duraderas para lograr la sostenibilidad urbana, medioambiental, socio-económica y fiscal de Bucaramanga. Así la ciudad podrá ofrecer a sus habitantes una mejor calidad de vida. Tras la ejecución de las acciones propuestas, se espera que en el mediano y largo plazo la ciudad consiga:

- Consolidar la visión e integración metropolitana
- Mejorar la calidad del hábitat
- Mejorar la calidad del transporte y la movilidad
- Reducir la vulnerabilidad a los efectos del cambio climático y preparar a la ciudad ante las amenazas climáticas
- Consolidar la vocación empresarial de la ciudad, especialmente las empresas de calzado, joyería y confecciones
- Consolidar esfuerzos en materia de seguridad ciudadana
- Fortalecer los esfuerzos de la Administración en el área de gestión pública y fiscal

## ORDENAMIENTO TERRITORIAL

### Situación Actual:

Bucaramanga experimenta un proceso de crecimiento económico importante que exige una sólida planificación urbanística en cuanto al uso y ocupación racional del territorio, en virtud a la escasez de suelo urbanizable al interior de su perímetro. Para ello no sólo requiere consolidar los procesos de planificación a nivel municipal sino también en articulación con los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta, con los cuales conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) y afronta procesos acelerados de conurbación.

Actualmente se está llevando a cabo la revisión del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) que tiene como objetivo central promover un modelo compacto de ciudad en el marco de una integración económica y espacial del Área Metropolitana. La finalización de este esfuerzo es fundamental, como también lo es el desarrollo o la revisión de los planes sectoriales específicos que conforman y complementan el POT, varios de los cuales aún no han sido formulados, como por ejemplo el Plan Estratégico Habitacional y Plan Maestro de Espacio Público. Adicionalmente Bucaramanga deberá, conjuntamente con los municipios antes mencionados, desarrollar el Plan Integral del Área Metropolitana que permita planificar las inversiones y acciones de alcance metropolitano, priorizando la gestión articulada de la movilidad, el espacio público, y los recursos naturales, así como el desarrollo de mecanismos de gestión y financiación que le permita viabilizar el rol estratégico de este instrumento.

Entre las problemáticas urbanas más apremiantes de la ciudad sobresalen los déficits de vivienda y de espacio público. En materia de vivienda, en 2005 la ciudad registró un déficit de 22%, equivalente a 30.355 hogares. El déficit cuantitativo ascendía a 18% y el cualitativo a 4%. El acceso a la vivienda, especialmente para los estratos socioeconómicos más bajos, está limitado por los altos costos del suelo que restringen la oferta y por el difícil acceso al crédito para las familias que conforman la demanda. Esta situación ha generado el desarrollo de asentamientos precarios en su mayor parte edificados sobre terrenos inestables y de alto riesgo de deslizamiento. Ante esta realidad, la ciudad ha conseguido avances importantes y ya cuenta con estudios de riesgo en varias comunidades afectadas como la Comuna 14 que es una de las más vulnerables de la ciudad, sin embargo se requiere proceder con estudios similares en otras zonas que presentan características similares, y con el desarrollo del plan estratégico/metodológico para su atención. Por otro lado, dada la condición topográfica de la ciudad, ésta enfrenta dificultades para contar con terrenos aptos y asequibles para cubrir sus necesidades de vivienda a mediano y largo plazo. Este aspecto es un reto en el desarrollo de modelos eficaces de ocupación, económicamente viables y ambientalmente sostenibles que eviten la generación de nuevos asentamientos precarios en zonas de riesgo.

En lo que se refiere a espacio público, actualmente la ciudad presenta un déficit considerable, siendo el indicador actual de 4,53 m<sup>2</sup>/habitante, el cual es muy bajo especialmente si se compara con el indicador ideal de orden internacional, que es de 10 a 15m<sup>2</sup>/habitante. Ante esta situación, la ciudad requiere alcanzar un ordenamiento territorial equilibrado a través del aumento en la provisión de áreas verdes en zonas residenciales, el cual deberá apuntarle también a integrar modos de transporte no motorizado, tales como las ciclorrutas, las cuales con el clima y condiciones geográficas de Bucaramanga y su área metropolitana podrían contribuir significativamente a mejorar la calidad del ambiente urbano y de la movilidad. Avanzando en esta dirección, la ciudad ha desarrollado el proyecto del Parque Lineal Quebrada La Iglesia, el cual está siendo revisado y ajustado para garantizar su viabilidad y sostenibilidad.





## Acciones Clave:

En respuesta a los principales desafíos de ordenamiento territorial que enfrenta Bucaramanga, se recomienda que la ciudad avance en las siguientes áreas prioritarias:

- 1. En cuanto la revisión de los instrumentos de planeación municipal y la visión metropolitana,** la ciudad deberá avanzar específicamente en el ajuste del POT, enfatizando la articulación con los municipios del Área Metropolitana. Para el desarrollo e implementación efectiva del POT, se recomienda que la ciudad formule el Plan Estratégico Habitacional, el cual debe contemplar el desarrollo de tipologías y emplazamientos residenciales que brinden atención prioritaria a los hogares asentados en zonas de riesgo, además del Plan Maestro de Espacio Público que oriente a futuro la ampliación de las áreas verdes y de recreación integrada a los nodos de equipamientos públicos. Adicionalmente, la ciudad debe avanzar en la revisión del Plan Integral Metropolitano, instrumento que permite planificar las inversiones y acciones de alcance metropolitano, así como en el desarrollo de estrategias de gestión y financiación de tal forma de que se asegure la concreción de las mismas.
- 2. Con respecto a la atención de los asentamientos precarios en zonas de alto riesgo,** Bucaramanga se encuentra desarrollando una metodología para mejorar las condiciones de seguridad de dichas zonas y su integración a la ciudad, la cual deberá ser puesta en práctica. En este sentido, se deberá desarrollar un plan estratégico/metodológico de carácter integral para sectores de la ciudad con similares características, tomando como piloto la Comuna 14, en la cual, dada su localización en zona de alto riesgo no mitigable, sería posible probar la implantación de la metodología. Dicho plan deberá permitir mejorar las condiciones de vida de los habitantes, así como contribuir a la integración de la Comuna 14 a la ciudad mediante la ampliación de infraestructura y servicios urbanos y sociales. La metodología desarrollada contribuirá a la atención efectiva de la problemática habitacional de la ciudad, específicamente en términos cualitativos y haciendo énfasis en la atención a las zonas de riesgo priorizadas. Una vez probada la metodología en la Comuna 14 se podrá proceder a su aplicación en las otras zonas de la ciudad identificadas.
- 3. Finalmente, la ciudad deberá avanzar en ampliar las zonas verdes y espacios públicos para atender el déficit existente,** priorizando aquellos que puedan contribuir a articular un sistema alternativo de movilidad y a integrar a Bucaramanga con los municipios del Área Metropolitana. Al respecto, se deberá culminar la revisión de los diseños del Parque Lineal Quebrada La Iglesia de tal forma que se inicie su implementación por tramos. Dicho parque mejorará los índices de espacio público efectivo en la ciudad y contribuirá a la consolidación de un sistema de transporte no motorizado entre Bucaramanga y Girón, en el que se prioricen los espacios para peatones y bicicletas.

DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD URBANA														
Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Indicador ICES	Objetivos y Metas							Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual
				Año										
				1	2	3	4	5	10					
Ordenamiento Territorial	1. Revisar los instrumentos de planeación y consolidar una visión metropolitana	Revisar y ajustar el Plan de Ordenamiento Territorial (POT).	Tasa de crecimiento anual de la huella urbana (física), dentro de los límites oficiales del municipio	F							Pre-inversión: \$540.000.000	Contar con el POT actualizado y orientar la planificación urbana de la ciudad	Secretaría de Planeación	-
		Formular el Plan Estratégico Habitacional.	Déficit de vivienda cuantitativo Déficit de vivienda cualitativo	F							Pre-inversión: \$630.000.000	Contar con un plan desarrollado para guiar las intervenciones estratégicas en vivienda	Secretaría de Planeación	-
		Formular el Plan Maestro de Espacio Público.	Áreas verdes por 100.000 habitantes	F							Pre-inversión: \$800.000.000	Contar con un plan desarrollado guiando las acciones estratégicas de espacio público	Secretaría de Control Urbano y Espacio Público	-
		Revisar y ajustar el Plan Integral del Área Metropolitana (PIDAM).	Existencia de planes integrales o sectoriales estratégicos con visión de largo plazo	F							Pre-inversión: \$540.000.000	Contar con un plan actualizado que guie las acciones prioritarias del Área Metropolitana	Área Metropolitana de Bucaramanga	-
	2. Promover el mejoramiento integral del hábitat	Desarrollar el Proyecto de Mejoramiento Integral de la Comuna 14 y otras comunas priorizadas e intervenciones complementarias de vivienda.	Déficit de vivienda cualitativo	F	E						Pre-inversión: \$1.440 millones Inversión: \$396.000 millones	Plan Estratégico de Intervención de la Comuna 14 desarrollado	Secretaría de Planeación	-



## DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD URBANA

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Objetivos y Metas											
			Indicador ICES	Año						Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual	
				1	2	3	4	5	10					
Ordenamiento Territorial	3. Ampliar las áreas verdes y espacio público de la ciudad	Desarrollar proyecto del Parque Lineal Quebrada La Iglesia.	Áreas verdes por 100.000 habitantes	F							Inversión: \$50.000 millones	Contar con el Parque Lineal Quebrada la Iglesia integrando áreas verdes y transporte entre Bucaramanga y Girón	Secretaría de Planeación Bucaramanga	-
<b>TOTAL</b>											Pre-inversión: \$3.950 millones Inversión pre-identificada: \$446.000 millones			

### Convenciones

**F** FORMULACIÓN    **E** EJECUCIÓN



Ruítoque les ailes au vent  
Pedro Meza

## TRANSPORTE Y MOVILIDAD

### Situación Actual:

Los procesos de densificación y expansión urbana, y el incremento poblacional, han redundado en un aumento de la tasa de motorización y del uso de vehículos particulares en Bucaramanga y su zona metropolitana. Esto ha generado disminución de la velocidad en vías principales, mayor congestión y disminución en la calidad de vida de la población.

Bucaramanga y los municipios del Área Metropolitana vienen implantando el Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM) Metrolínea. Sin embargo, similar a lo que ha sucedido con los SITM de otras ciudades colombianas, el volumen de usuarios movilizados ha estado por debajo de las previsiones realizadas en el estudio de demanda con el que se concibió el sistema hace cerca de una década. Adicionalmente, el desarrollo del Metrolínea ha enfrentado dificultades para la construcción de algunos componentes claves de su infraestructura (portales y estaciones de intercambio), que impactan directamente la cobertura del sistema, y la demanda que puede captar.

Medidas adoptadas desde el segundo semestre de 2012 por el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), como autoridad de transporte público metropolitano, la empresa Metrolínea S.A. y las administraciones locales, han permitido incrementar el número de usuarios hasta cerca de 140.000 pasajeros por día. Las diferentes acciones implementadas indican que la búsqueda de una solución definitiva a la problemática

depende de una fuerte institucionalidad, una pronta integración del transporte colectivo en un único sistema y en la habilitación de carriles o vías de movilidad preferencial para el transporte público. Sólo un sistema que presente estas características y que además tenga buenos indicadores de nivel de servicio, podrá generar los incentivos económicos y operativos para que los usuarios de Bucaramanga y su área metropolitana utilicen el SITM. Por otro lado, el Plan Maestro de Movilidad (PMM) del AMB prevé el diseño y construcción de ciclorrutas, principalmente para usos recreativos, deportivos o como alternativa de transporte hacia las universidades dispersas por la ciudad. Sin embargo, estos esfuerzos no se han traducido todavía en una red, así sea inicial, de ciclorrutas. Se considera oportuno avanzar en una agenda para la materialización de las redes previstas en el PMM, y a partir de ellos formular e implantar una estrategia de promoción del uso de la bicicleta, que incluya tanto la infraestructura adecuada, como los servicios e incentivos para su uso, inclusive para viajes de trabajo.

El avance en estas iniciativas requiere de un fortalecimiento de la institución encargada de la movilidad en Bucaramanga y en el área metropolitana. El AMB, como principal autoridad, debe incrementar sus recursos financieros y de personal, para poder desempeñar adecuadamente sus funciones. Uno de los pasos clave para fortalecer la institucionalidad es a través de la obtención y análisis de información relevante y oportuna sobre los cambios en el entorno del área metro-

politana. El Observatorio Metropolitano adjunto al AMB, monitoreará la evolución de variables claves de movilidad, desarrollo urbano y económico que apoyen y potencien procesos de toma de decisión, principalmente en aspectos de movilidad, pues es sobre esta dimensión, que el AMB puede influir más directamente sobre las dinámicas urbanas. En lo que respecta al municipio de Bucaramanga, se debe avanzar hacia la consolidación de una institucionalidad propia de movilidad que enfoque sus esfuerzos en mejorar los flujos de personas y de bienes en un municipio en que la movilidad se hará más compleja en la medida en que continúe la tendencia reciente de densificación.

### Acciones Clave:

Para atender los principales desafíos referentes al transporte y la movilidad de Bucaramanga, se recomienda que la ciudad avance en las siguientes áreas prioritarias:

- 1. Fortalecer el transporte público**, a través del desarrollo de una estrategia general de transporte público motorizado que incluya la integración entre los sistemas masivo (Metrolínea) y colectivo remanente y de una estrategia complementaria orientada a la generación y aprovechamiento de carriles exclusivos o preferenciales para el transporte público o esquemas de carro compartido, que den prioridad a aquellos usuarios que hagan mejor uso de la infraestructura.
- 2. Fomentar el transporte no motorizado avanzando en la implantación de proyectos concretos**, como el Parque Lineal Quebrada la Iglesia o la red de ciclorrutas de acceso a universidades. Se recomienda avanzar paralelamente en estrategias que promuevan el uso generalizado de la bicicleta, creando espacios seguros para ciclistas y peatones.
- 3. Fortalecer la capacidad institucional del AMB como autoridad de transporte público metropolitano** y como coordinadora de planificación para los cuatro municipios (Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta) y también de las autoridades del municipio de Bucaramanga en temas relacionados con la operación y gestión del tránsito y transporte.
- 4. Diseñar e implantar planes de gestión de logística urbana de cargas**, que faciliten el abastecimiento de los insumos a las diferentes zonas de la ciudad y promuevan el uso eficiente de la infraestructura.



### DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD URBANA

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Objetivos y Metas							Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual	
			Indicador ICES	Año										
				1	2	3	4	5	10					
Transporte y Movilidad	1. Fortalecer el transporte público	Desarrollar estrategia de definición y uso de vías y carriles preferenciales para transporte público o HOV (car-pool).	Km de carriles preferenciales	F	E						Pre-inversión: \$150.000.000 Inversión: \$30.000 millones	Un carril preferencial en las principales vías arterias de la ciudad	Secretaría de Infraestructura, Dirección de Tránsito, Área Met. de Bucaramanga (AMB), Metrolínea S.A.	-
		Actualizar la matriz total de origen-destino de transporte para el área metropolitana.	Modal Split – Transporte Público	F						Pre-inversión: \$350.000.000	Origen-Destino de los viajes de la ciudad en los diferentes modos de transporte, e información sobre los elementos que influyen sobre la selección modal	AMB, Metrolínea S.A.	-	
		Desarrollar estrategia de integración del transporte masivo con el colectivo en el Área Metropolitana.	Modal Split – Transporte Público	F	E						Pre-inversión: \$200.000.000 Inversión: \$125.000 millones	Sistema Integrado de Transporte Público de Bucaramanga y su área metropolitana	AMB, Metrolínea S.A.	-
	2. Fomentar el transporte no motorizado	Formular y ejecutar estrategia de fomento al uso de transporte no motorizado, incluyendo diseño esquemático de infraestructuras	Modal Split – Transporte No Motorizado	F	E						Pre-inversión: \$200.000.000 Inversión: \$1.500 millones	Incremento en la participación de modos a pie y bicicleta en la distribución modal	Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Planeación, AMB.	-



### DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD URBANA

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Objetivos y Metas							Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual	
			Indicador ICES	Año										
				1	2	3	4	5	10					
Transporte y Movilidad	2. Fomentar el transporte no motorizado	Implantación de la ciclorruta del Parque Lineal de la Quebrada la Iglesia	Modal Split – Transporte No Motorizado	F	E					Pre-inversión: \$50.000.000 Inversión: \$350.000.000	Ciclorrutas en operación	Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Planeación, AMB.	-	
		Desarrollar programas de transporte no motorizado hacia las universidades, especialmente ciclorrutas.	Modal Split – Transporte No Motorizado	F	E						Pre-inversión: \$100.000.000 Inversión: \$750.000.000	Incremento de participación de bicicleta en distribución modal	Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Planeación, AMB.	-
		Diseñar y aplicar incentivos económicos, operativos y urbanísticos para fomentar prácticas de movilidad sostenible.	Modal Split (MS): • Transporte Público (TP) • Transp. No Motorizado (TNM)  Políticas y prácticas para gestión adecuada de la demanda (PPGD)	F	E						Pre-inversión: \$250.000.000 Inversión: \$5.000 millones	Formulación, apropiación y utilización de nuevas herramientas para la gestión del tránsito y transporte	AMB, Dirección de Tránsito Bucaramanga	-
	3. Fortalecer la institucionalidad relacionada con la movilidad													

Convenciones



FORMULACIÓN



EJECUCIÓN



## DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD URBANA

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Objetivos y Metas											
			Indicador ICES	Año						Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual	
				1	2	3	4	5	10					
Transporte y Movilidad	3. Fortalecer la institucionalidad relacionada con la movilidad	Fortalecer visión de movilidad sostenible y estrategias y acciones relacionadas con esta en Plan Maestro de Movilidad.	Modal Split (MS): • Transporte Público (TP) • Transp. No Motorizado (TNM)  Políticas y prácticas para gestión adecuada de la demanda (PPGD)	F	E						Pre-inversión: \$150.000.000  Inversión: Por definir según Pre-inversión	Plan Maestro de Movilidad actualizado con mayor claridad sobre las metas en materia de movilidad sostenible y las estrategias para alcanzarlas.	AMB, Dirección de Tránsito Bucaramanga	-
		Reestructurar y fortalecer la capacidad operativa del AMB y transformación de institucionalidad de tránsito y transporte de Bucaramanga en instituciones fuertes de Movilidad.	Modal Split (MS): • Transporte Público (TP) • Transp. No Motorizado (TNM)  Políticas y prácticas para gestión adecuada de la demanda (PPGD)	F	E					Pre-inversión: \$200.000.000  Inversión: \$50.000 millones	AMB con recursos, personal y herramientas para su labor de Autoridad de Transporte Público Metropolitana, y similares capacidades para una "Secretaría de Movilidad" en Bucaramanga	AMB, Dirección de Tránsito Bucaramanga	-	
		Crear un observatorio metropolitano que haga seguimiento a temas de movilidad, desarrollo urbanístico y desarrollo económico.	Modal Split (MS): • Transporte Público (TP) • Transp. No Motorizado (TNM) Políticas y prácticas para gestión adecuada de la demanda (PPGD)  Velocidad en vías principales (VVP)	F	E						Pre-inversión: \$100.000.000  Inversión: \$2.500 millones	Información relevante y oportuna sobre el desarrollo económico, desarrollo urbano y movilidad, que alimente toma de decisión del AMB como Autoridad de Transporte Público Metropolitano.	AMB	-



## DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD URBANA

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Objetivos y Metas											
			Indicador ICES	Año						Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual	
				1	2	3	4	5	10					
Transporte y Movilidad	3. Fortalecer la institucionalidad relacionada con la movilidad	Identificar y formular un proyecto piloto de Desarrollo Orientado al Transporte Público (TOD).	Políticas y prácticas para la gestión adecuada de la demanda	F						Pre-inversión: \$250.000.000	Base conceptual para articular esfuerzos de desarrollo urbano con el desarrollo de soluciones de transporte público	Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Planeación, AMB	-	
		Desarrollar estrategia y parámetros de evaluación para el desarrollo de iniciativas de Asociaciones Público – Privadas (APP) para la provisión de infraestructura y servicios de apoyo a la movilidad.	Velocidad Media en vías Principales  Kilómetros de carriles prioritarios para transporte público	F	E						Pre-inversión: \$150.000.000  Inversión: Por definir según Pre-inversión	Entidades locales con recursos, personal y herramientas para aprovechar figura de APP	Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Planeación, AMB	-
		Desarrollar estrategia de gestión de distribución urbana de bienes y servicios de soporte a actividades sociales y económicas.	Políticas y prácticas para la gestión adecuada de la demanda	F	E						Pre-inversión: \$200.000.000  Inversión: Por definir según Pre-inversión	Reducir conflicto entre movilización de cargas y de personas en la ciudad	Secretaría de Infraestructura, Dirección de Tránsito	-
<b>TOTAL</b>										<b>Pre-inversión: \$2.350 millones</b>  <b>Inversión pre-identificada: \$215.100 millones</b>				

## MEDIO AMBIENTE Y ATENCIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

### Situación Actual:

Bucaramanga presenta varios desafíos con respecto a su sostenibilidad ambiental y respuesta al cambio climático, entre los que se encuentra la gestión de residuos sólidos, la adecuada gestión del aire y la mitigación y adaptación al cambio climático.

En lo que respecta a la gestión de residuos sólidos, existe una preocupación vigente por la vida útil del relleno sanitario “El Carrasco”. Dicha situación está siendo atendida de manera diligente por parte de la Alcaldía, la cual se encuentra considerando varias alternativas teniendo en cuenta que en el futuro cercano podrían presentarse inconvenientes en la prestación del servicio y que aún se mantiene la situación de emergencia sanitaria que se ha decretado en los últimos años. Con miras a consolidar el manejo integral de sus residuos, la ciudad planea diseñar e implementar una campaña dirigida a concientizar y sensibilizar a sus habitantes en el manejo adecuado de residuos sólidos. Adicionalmente planea establecer la obligatoriedad de la ruta del reciclaje, con el fin de minimizar la cantidad de residuos que llegan al relleno y lograr la sostenibilidad del mismo.

En cuanto a la calidad del aire, es de resaltar que desde hace varios años ha venido funcionando un Sistema de Vigilancia de Calidad del Aire (SVCA), el cual se encuentra conformado por

cinco estaciones automáticas, tres manuales y cuatro estaciones meteorológicas ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, que monitorean cinco contaminantes criterio de acuerdo con lo exigido en la normatividad nacional. Con base en información de la ciudad, durante gran parte del año 2012 y el primer trimestre del 2013, se registraron niveles regulares y malos, inclusive algunos llegando a niveles cercanos a peligros. Esta situación demanda el desarrollo de estrategias sectoriales, como su debido abordaje en el POT y en el Plan Maestro de Movilidad para identificar y desarrollar soluciones efectivas. Adicionalmente, vale la pena destacar que a pesar del adecuado funcionamiento del SVCA, éste es vulnerable a los cambios de la autoridad ambiental local. Por esta razón, se recomienda que la ciudad le dé continuidad al funcionamiento del sistema y que además invierta en la renovación de equipos clave que ya hayan cumplido su vida útil, con el fin de garantizar la operatividad del mismo.

En cuanto al cambio climático, la ciudad adelantó un inventario preliminar de emisiones de gases efecto invernadero (GEI) de fuentes fijas puntuales y fuentes móviles con base en la metodología IPCC. Sin embargo, se hace necesario complementarlo con algunas variables y sectores que para este caso no fueron objeto de evaluación. Por otra parte, mediante la firma de un convenio entre la Corporación Autónoma Regional para la

Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), la Corporación Autónoma de Santander (CAS) y la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental (Corponor) en 2010, se acordó poner en marcha acciones tendientes a reducir los efectos del cambio climático, mediante la promoción e implementación de prácticas ambientales de acuerdo con las necesidades de la región (Nodo Norandino de Cambio Climático). No obstante lo anterior, Bucaramanga se enfrenta a importantes desafíos relacionados con la mitigación y la adaptación al cambio climático dado que no cuenta con un plan de mitigación, ni con un plan de adaptación. Asimismo, se evidencia la necesidad de trabajar en la identificación de amenazas, mapas de vulnerabilidad y riesgo, así como también en la estructuración de planes de contingencia y gestión del riesgo.

Adicionalmente, la ciudad ha identificado la insuficiencia de las fuentes de agua para garantizar el suministro en los próximos 30 años, lo cual hace necesario tomar las acciones inmediatas para anticiparse a posibles desabastecimientos o limitación al crecimiento urbanístico.

### Acciones Clave:

En respuesta a los principales desafíos de sostenibilidad ambiental y adaptación al cambio climático que enfrenta Bucaramanga, se sugiere que la ciudad avance en las siguientes áreas prioritarias:

- 1. En cuanto a la gestión de residuos**, se recomienda concretar el proceso que está adelantando la Administración local en lo concerniente a la vida útil del relleno sanitario “El Carrasco” y al establecimiento de un sitio para la disposición futura de los residuos de la ciudad. Adicionalmente, se recomienda establecer un programa de aprovechamiento de residuos sólidos, que involucre prácticas de reciclaje, reutilización y separación en la fuente.
- 2. Con respecto a la calidad del aire**, se recomienda avanzar en la renovación de equipos que cumplan con su vida útil, con el fin de garantizar la operatividad del sistema y así mantener la base histórica de datos. Asimismo se recomienda darle continuidad a la operación del SVCA, involucrando aspectos tales como el fortalecimiento técnico y financiero, garantizando así su adecuada operación.
- 3. En cuanto al abordaje del cambio climático**, se recomienda actualizar el inventario de gases efecto invernadero (GEI) de la ciudad, siguiendo la metodología recomendada (GPC), involucrando las variables y sectores que no fueron objeto de evaluación y que complementan los estudios realizados hasta el momento. Adicionalmente, se sugiere avanzar en la formulación de un Plan Maestro de Cambio Climático que incluya los temas de mitigación y adaptación al mismo y que sea tenido en cuenta dentro del Plan de Desarrollo y el POT de manera explícita, articulando acciones con el Instituto de Hidrología y Estudios Ambientales (IDEAM), Departamento Nacional de Planeación (DNP), Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible (MADS), Nodo Norandino y el Sistema Nacional de Adaptación al Cambio Climático (SNACC). Adicionalmente, se requiere garantizar la culminación del Embalse del Río Tona y su integración con el sistema actual de acueducto, con el fin de reducir el riesgo de desabastecimiento de agua potable.



## DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Objetivos y Metas											
			Indicador ICES	Año						Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual	
				1	2	3	4	5	10					
Gestión de Residuos Sólidos	Hallar soluciones de largo plazo a la disposición final de residuos sólidos	Diseño y estructuración del esquema de disposición final regional.	Vida remanente del predio en el cual está instalado el relleno sanitario	F							Pre-inversión: \$900.000.000	Esquema de disposición final regional diseñado	Área Metropolitana Alcaldía de Bucaramanga Secretaría de Planeación Secretaría de Salud y Ambiente, CDMB	-
	Mejorar el tratamiento de residuos sólidos	Definir planes y programas de aprovechamiento de residuos sólidos que involucre prácticas de reciclaje, reutilización y separación en la fuente. Desarrollar campañas de concientización y cultura ciudadana, dirigidas a la concientización y sensibilización de la población.	Porcentaje de residuos sólidos de la ciudad que son compostados. Porcentaje de residuos sólidos de la ciudad que son separados y clasificados para reciclado. Porcentaje de los residuos sólidos de la ciudad dispuestos que son utilizados como recurso energético.		F						Pre-inversión: \$1.800 millones	Plan de provechamiento de residuos sólidos formulado y programas específicos diseñados.	Área Metropolitana Alcaldía de Bucaramanga Secretaría de Planeación, Secretaría de Salud y Ambiente, CDMB Empresa de Aseo de Bucaramanga (EMPAS S.A)	-

Convenciones

F

FORMULACIÓN

E

EJECUCIÓN



## DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Objetivos y Metas											
			Indicador ICES	Año						Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual	
				1	2	3	4	5	10					
Calidad del aire	Mejorar el control de la calidad del aire	Formular un programa dirigido a efectuar la actualización del SVCA.	Existencia, monitoreo y cumplimiento de regulaciones sobre calidad del aire		F						Pre-inversión: \$240.000.000	Proyecto de Actualización del SVCA formulado y gestión presupuestal del proyecto.	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Alcaldía de Bucaramanga Secretaría de Planeación Área Metropolitana CDMB	-
		Formular y ejecutar un programa de fortalecimiento institucional en temas de calidad del aire y gestión de las emisiones.	Existencia, monitoreo y cumplimiento de regulaciones sobre calidad del aire		E						Pre-inversión: \$90.000.000	Programa formulado y ejecutado	Alcaldía de Bucaramanga Secretaría de Planeación Secretaría de Ambiente Área Metropolitana CDMB	-
Cambio Climático		Realizar inventario de GEI.	Existencia y monitoreo de inventario GEI Emisiones GEI / PIB		E						Costo de operación	Inventario de emisiones GEI actualizado anualmente. Implementación de indicadores de cambio climático	Área metropolitana Alcaldía de Bucaramanga Secretaría de Planeación Secretaría de Ambiente CDMB	-

## DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Objetivos y Metas								Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual
			Indicador ICES	Año										
				1	2	3	4	5	10					
Cambio Climático	Formulación e implementación de instrumentos de mitigación y adaptación al cambio climático.	Formular Planes de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático e implementar intervenciones prioritarias.	Existencia de planes de mitigación con metas de reducción sectoriales Existencia de plan efectivo de adaptación al cambio climático y a la variabilidad climática. Número de años remanente con balance de agua positivo.	F						Pre-inversión: \$2.700 millones  Inversión: \$250.000 millones	Planes desarrollados y proyectos implementados	Secretaría de Planeación  Secretaría de Salud y Ambiente  CDMB	-	
TOTAL										Pre-inversión: \$5.730 millones  Inversión pre-identificada: \$250.000 millones				

Convenciones

**F** FORMULACIÓN    **E** EJECUCIÓN



Parc National du Canyon du Chicamocha  
Pedro MEZA

## COMPETITIVIDAD

### Situación Actual:

Bucaramanga es una ciudad con una economía dinámica y diversificada. Su actividad económica se compone principalmente de empresas de sectores como salud, hidrocarburos y metalmecánica, además de productos como calzado, joyería y confecciones. La importante presencia en la economía local de estas últimas empresas y su uso intensivo de mano de obra explican en gran medida los bajos niveles de desempleo (8,6%). Sin embargo, imponen al mismo tiempo desafíos importantes de innovación e incorporación de tecnología a sus procesos. Abordar estos desafíos cobra especial importancia frente a la apertura a mercados internacionales, la cual requiere aumentos en la productividad para mantener la competitividad.

Un esfuerzo importante para aumentar la competitividad ha sido el proceso de conformación de un Centro de Diseño e Innovación (CENDI) para el sector de prendas de vestir (industrias de calzado, joyería y confecciones), por parte de diversas instituciones, entre ellas, la Alcaldía, la Cámara de Comercio, las principales asociaciones de estos sectores, el SENA y varias universidades. Este centro es de gran importancia para la ciudad tanto en términos económicos como sociales. Sin embargo su sostenibilidad depende en gran medida de la forma en que se estructura y logre potencializar sus productos, requiriéndose un plan de negocios robusto para su funcionamiento y operación.

### Acciones Clave:

Teniendo en cuenta los desafíos que enfrenta Bucaramanga, con el fin de potenciar su competitividad, se recomienda a la ciudad trabajar en las siguientes áreas:

1. Con el objetivo de apoyar la operación del Centro de Diseño e Innovación (CENDI) se recomienda diseñar un plan de negocios que permita consolidar esta institución y apoyar las principales acciones estratégicas que garanticen su sostenibilidad.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la dinámica urbana y la situación económica de Bucaramanga, está fuertemente ligada a la de los otros tres municipios que componen su Área Metropolitana. Sin embargo, el área carece de un instrumento de coordinación del desarrollo económico, dado que los componentes que abordan la competitividad regional en instrumentos de planeación están desactualizados. Por esta razón, actualmente la planeación económica se hace casi exclusivamente desde una perspectiva municipal, alejada de la realidad metropolitana en la que se encuentra inmersa la ciudad y requiriendo un abordaje acorde con las demandas de integración.

Otro tema en el que la ciudad presenta rezagos significativos es la eficiencia de los trámites administrativos para las empresas, elemento clave para resultar atractiva para nuevos inversionistas. Por ejemplo, de acuerdo con la última medición del índice Doing Business, se requieren 38 días para empezar un negocio; mientras en ciudades como Manizales y Pereira este periodo no supera los 12 días. En este sentido, la Administración local ha venido haciendo algunos esfuerzos para la agilización de trámites, especialmente en términos de coordinación entre las diferentes entidades involucradas, que seguramente se verán reflejados en próximas mediciones, pero que deben ser potencializados mediante una estrategia de apropiación de trámites en línea con el fin de maximizar su efectividad.

2. Mejorar la eficiencia de trámites para empezar un negocio, mediante el fomento de plataformas ágiles en las diferentes entidades que hacen parte de este proceso. En este sentido, resulta pertinente diseñar e implementar un plan de adaptación de trámites en línea para clima de negocios.

3. Actualizar el componente económico del Plan de Desarrollo Metropolitano.

Convenciones  
**F** FORMULACIÓN **E** EJECUCIÓN

DIMENSION DE SOSTENIBILIDAD ECONOMICA Y SOCIAL													
Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Indicador ICES	Objetivos y Metas						Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual
				Año									
				1	2	3	4	5	10				
Competitividad	1. Consolidar el CENDI.	Desarrollar un Plan de Negocios para el CENDI.	PIB per cápita y mejora de la productividad	F	E					Pre-inversión: \$550.000.000 Inversión: \$8.000 millones	Bucaramanga se consolida como centro de diseño en macrosector de prendas de vestir	Oficina de Asuntos Internacionales	Posibilidad de aporte de \$3.000 millones, por parte de la Alcaldía, según Plan de Desarrollo
	2. Mejorar eficiencia de trámites de clima de negocios.	Diseñar plan de apropiación de trámites en línea.	Aumento de inversión en la ciudad	F	E					Por definir	Bucaramanga se posiciona como uno de los principales receptores de inversión en el país.	Secretaría de Planeación	-
	3. Actualización componente económico del Plan de Desarrollo Metropolitano.	Formulación del componente económico del plan.	PIB per cápita y mejora de la productividad	F						Pre-inversión: \$420.000.000	Aumento de la coordinación metropolitana	Área Metropolitana de Bucaramanga	-
<b>TOTAL</b>									<b>Pre-inversión: \$970 millones</b> <b>Inversión pre-identificada: \$8.000 millones</b>				



Oficina de Prensa  
Alcaldía de  
Bucaramanga

## SEGURIDAD CIUDADANA

### Situación Actual:

Bucaramanga ha venido implementando satisfactoriamente su Plan de Vigilancia por Cuadrantes, lo cual le ha permitido mejorar sus indicadores de seguridad ciudadana, como por ejemplo la tasa de homicidios que pasó de 38 en 2007 a 24 en 2012. Sin embargo, analizando el detalle de las cifras, de cada 100 muertes violentas, el 69% correspondió a jóvenes entre 15 y 34 años, evidenciando la necesidad de acciones integrales enfocadas a dar oportunidades a los jóvenes más vulnerables de la ciudad para prevenir la violencia y fomentar la educación y el buen uso del tiempo libre.

Específicamente, en cuanto a actividades de abordaje integral a la violencia, Bucaramanga, mediante su Consejería de Política Social, viene implementando acciones como la Comisaría de la Familia (un servicio itinerante que brinda abrigo temporal a jóvenes infractores) y la Escuela de Cultura Ciudadana, las cuales le apuntan a una atención integral de prevención de la violencia. Estos y otros

esfuerzos complementarios tienen escasos recursos para su operación y expansión, por lo tanto la ciudad requiere formular una estrategia que le permita potenciar y expandir los programas que se hayan evidenciado como exitosos.

Otro aspecto importante, es el avance de la ciudad en la conformación de un Observatorio del Delito que permita tener información adecuada y confiable para la toma de decisiones. La Secretaría Municipal de Seguridad Ciudadana, en coordinación con la Policía, viene trabajando en la homogenización de información y en el establecimiento de protocolos de recolección de datos. Sin embargo, este Observatorio todavía necesita estructurarse, definir los protocolos de recolección y procesamiento de información y fortalecer su base tecnológica, para que se consolide como un instrumento de planificación y toma de decisiones sobre la convivencia y seguridad de la ciudad.

### Acciones Clave:

Con miras a fortalecer las acciones de seguridad ciudadana en Bucaramanga, es necesario que la ciudad avance principalmente en las siguientes áreas estratégicas:

- 1. Para abordar la problemática de la delincuencia juvenil,** se proponen como principales acciones estratégicas, continuar con la implementación del Plan de Vigilancia por Cuadrantes, formular una estrategia para expandir los programas y servicios sociales más relevantes y definir los mecanismos de coordinación entre estos programas y servicios con el fin de promover su complementariedad.
- 2. Se propone avanzar en la estructuración del Observatorio del Delito,** especialmente en términos de desarrollo de protocolos de recolección de información, de consolidación del componente tecnológico para almacenar y procesar información de violencia clave y de capacitación del personal relevante en el procesamiento, análisis y difusión de información clave.



## DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Indicador ICES	Objetivos y Metas							Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual	
				Año						10					
				1	2	3	4	5	6						
Seguridad Ciudadana	1. Continuar los esfuerzos del Plan de Vigilancia por Cuadrantes	Proveer a la policía de equipos en el desarrollo de Plan por Cuadrantes.	Ciudadanos que se sienten seguros y reducción de delitos (por ej. Homicidios cada 100.000 habitantes)									Inversión: \$10.000 millones	Equipos de policía fortalecidos para la operación del Plan por Cuadrantes	Secretaría del Interior	-
	2. Consolidar una estrategia de expansión de programas de prevención y atención a la violencia	Desarrollar estrategia de expansión de programas de prevención y atención a la violencia y establecer costos y fuentes de financiamiento.	Ciudadanos que se sienten seguros y reducción de delitos (por ej. Homicidios cada 100.000 habitantes)	F	E							Inversión: \$1.500 millones	Programas de prevención y atención a la violencia expandidos y coordinados	Secretaría del Interior	La Alcaldía viene apoyando la operación de algunas iniciativas locales
	3. Fortalecer el Observatorio del Delito	Establecer protocolos de recolección y análisis de información.	Reducción de delitos (por ej. Homicidios cada 100.000 habitantes)	F									Pre-inversión: Por definir	Información clave para la toma de decisiones disponible	Secretaría del Interior
		Desarrollar componente tecnológico para almacenar y procesar información de violencia clave.	Reducción de delitos (por ej. Homicidios cada 100.000 habitantes)	F	E							Pre-inversión: \$100.000.000	Información clave para la toma de decisiones disponible	Secretaría del Interior	-



## DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Objetivos y Metas										
			Indicador ICES	Año						Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual
				1	2	3	4	5	10				
	3. Fortalecer el Observatorio de la Violencia	Desarrollar capacitaciones en procesamiento y análisis de información clave.	Reducción de delitos (por ej. Homicidios cada 100.000 habitantes)	F			E			Pre-inversión: \$100.000.000	Información clave para la toma de decisiones disponible	Secretaría del Interior	-
TOTAL										Pre-inversión: \$200.000.000 Inversión pre-identificada: \$11.500 millones			

Convenciones

F FORMULACIÓN E EJECUCIÓN



# GESTIÓN FISCAL

## Situación Actual\*:

Bucaramanga ha tenido un manejo fiscal responsable y ha venido impulsando acciones de buen gobierno. Esto se refleja en sus indicadores de gastos de funcionamiento, de endeudamiento y en la ausencia de resultados deficitarios en sus entidades descentralizadas para la vigencia 2011. En los últimos años, el municipio ha fortalecido sus ingresos y ha mantenido el control del gasto logrando que sus finanzas sean sostenibles en el mediano plazo.

En términos reales el impuesto predial, de industria y comercio y la sobretasa a la gasolina han crecido en promedio al 10% entre 2008 y 2011. En los años 2010 y 2011, crecieron en un 8%, 4% y 3%. En el año 2011, el impuesto de industria y comercio representaba el 40% de los ingresos tributarios, el impuesto predial y la sobretasa a la gasolina con el 28% y 11% respectivamente. Sin embargo, el municipio presenta un bajo porcentaje de ingresos propios sobre los ingresos totales, teniendo una alta dependencia de las transferencias de la nación.

Por otro lado, el municipio adoptó la nueva actualización catastral con el 60% del avalúo comercial en el año 2012,

lo que implicará un incremento del recaudo para la vigencia 2013. Con este avance, la ciudad tiene la oportunidad de fortalecer sus ingresos aumentando esta relación.

La ejecución de gastos de funcionamiento del sector central, el Concejo, la Personería y la Contraloría Municipal estuvo enmarcada dentro de los límites legales previstos en la Ley 617 de 2000, sin embargo se observa que algunas actividades misionales y de apoyo son ejecutadas por personal temporal que no garantiza la continuidad de los procesos.

En cuanto a los pasivos contingentes, el municipio ha venido cumpliendo el pago de sus obligaciones pensionales y está en condiciones de seguir haciéndolo en el mediano plazo. Sin embargo el nivel de activos acumulados y las provisiones existentes son bajas con relación al total de las contingencias determinadas.

Para preservar las condiciones de sostenibilidad, el municipio debería realizar esfuerzos adicionales para incrementar el recaudo, fortalecer los sistemas de información, mejorar la capacidad de gestión del presupuesto, y asegurar la participación ciudadana en la gestión.

## Acciones Clave:

Para contribuir a los avances en materia fiscal, se proponen las siguientes acciones:

- 1. Avanzar con el mejoramiento de presupuestación plurianual;** se sugiere incluir escenarios, metas e indicadores financieros en los gastos de inversión, articulados con la planeación de largo plazo de la ciudad, con un horizonte de 10 años en el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP), con el fin de prever posibles impactos de cambios de políticas o de eventos exógenos a la administración que permita la toma de decisiones.

\* El diagnóstico presentado se basa en información publicada por la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda.

- 2. Llevar a cabo mejoras en la recaudación,** mediante el desarrollo de una estrategia para la conservación y actualización continua del catastro con el Instituto Geográfico Agustín Codazzi y el estatuto tributario. También sería importante efectuar el cobro de la plusvalía una vez el municipio adopte el POT, iniciar el cobro por valorización, continuar con los procedimientos de cobro coactivo para recuperación de cartera, depurar saldos de las cuentas por pagar de los saldos no identificados y desarrollar una plataforma tecnológica para la declaración y pago de los impuestos.
- 3. Valorar los pasivos contingentes y riesgos fiscales** a través del desarrollo y la implementación de una metodología que permita cuantificar las contingencias fiscales del

municipio. De esta forma, será posible realizar una planeación financiera que atienda de forma eficiente los pagos de pasivos.

- 4. Consolidar un Sistema Integrado de Información Financiera** con el cual la ciudad tendrá mayor control y manejo sobre los datos financieros y transacciones, así como una completa coordinación con las áreas de gestión del municipio. Esto permitirá el control físico y financiero de la ejecución de los proyectos de inversión y hacer seguimiento de indicadores y metas del plan de desarrollo. El sistema también hará posible la publicación de información en la página de Internet de la Alcaldía y la implementación de un módulo de transparencia para el seguimiento por parte de los grupos de interés.

DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD														
Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Indicador ICES	Objetivos y Metas							Entidad Local Responsable	Apoyo Actual		
				Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Año								
						1	2	3	4	5			10	
Temas fiscales	1. Mejorar la presupuestación Plurianual	Fortalecer el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) como instrumento de planeación	Existencia de presupuesto plurianual		E						Pre-inversión: \$100.000.000	MFMP utilizando la planeación de escenarios, metas e indicadores financieros a 10 años.	Secretaría de Hacienda	-
	2. Mejorar la Gestión tributaria	Actualizar estatuto tributario.	Ingresos propios como porcentaje de ingresos totales	F							-	Estatuto tributario revisado y aprobado	Secretaría de Hacienda	-



## DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD

Línea Estratégica	Acciones Clave	Actividades Específicas	Objetivos y Metas											
			Indicador ICES	Año						Valor Estimado (COL\$)	Resultado Esperado	Entidad Local Responsable	Apoyo Actual	
				1	2	3	4	5	10					
Temas fiscales	2. Mejorar la Gestión tributaria	Avanzar con la actualización catastral.	Impuesto predial recaudado como porcentaje del impuesto predial facturado	F			E				Inversión: \$2.000 millones	Actualización catastral efectuada constantemente	Secretaría de Hacienda	-
		Elaborar estudio para ajustar planta de personal a las necesidades de la Secretaría de Hacienda	Ingresos propios sobre ingresos totales	F			E				Pre-inversión: \$200.000.000	Planta de personal ajustada para desarrollar las funciones de fiscalización	Secretaría de Hacienda	-
		Desarrollar una campaña de comunicación para indicar los logros y las inversiones resultantes del aumento de recaudación.	Ingresos propios sobre ingresos totales			E					Inversión: \$1.000 millones	Mejora de recaudo y aumento de confianza del contribuyente	Secretaría de Hacienda	-
	3. Valorar los pasivos contingentes y riesgos fiscales	Determinar y aplicar metodología de valoración de pasivos contingentes y riesgos fiscales	Activos acumulados de pensiones/ obligaciones correspondientes a pensiones	F			E			Pre-inversión: \$100.000.000	Contingencias, riesgos fiscales y pasivo pensional cuantificado	Secretaría de Hacienda en colaboración con Secretaría Jurídica	-	
	4. Implementar Sistema Integrado de Información Financiera	Desarrollar Sistema Integrado de Información Financiera y de seguimiento sectorial a las metas del Plan de Desarrollo	Existencia de sistemas electrónicos para el seguimiento de la gestión municipal	F			E			Pre-inversión: \$500.000.000 Inversión: \$7.600 millones	Sistema Integrado de Información Financiera Operando	Secretaría de Hacienda en colaboración con Asesor de Despacho TIC	-	
<b>TOTAL</b>										Pre-inversión: \$900.000.000 Inversión pre-identificada: \$10.600 millones				



# 7

## Acciones complementarias

Las acciones complementarias son aquellas actividades que desarrollará FINDETER como apoyo a la ejecución de este Plan de Acción. FINDETER a lo largo de los años se ha consolidado como un socio de la transformación y el desarrollo sostenible de las regiones y bajo el marco de esta Plataforma de Ciudades Sostenibles y Competitivas, pone a disposición de las ciudades colombianas participantes, asistencia técnica y recursos para financiar algunos de los proyectos que las ciudades puedan requerir para alcanzar una mayor sostenibilidad ambiental, urbana, socio-económica y fiscal. Adicionalmente, FINDETER ha realizado un conjunto de alianzas estratégicas con varias instituciones y organizaciones, las cuales permitirán coordinar esfuerzos técnicos y financieros para contribuir a la consolidación de Ciudades Sostenibles y Competitivas.



**Dimensión de sostenibilidad ambiental:** En esta dimensión, FINDETER trabaja con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) en la mejora de la calidad del aire de las ciudades participantes, por medio del fortalecimiento de su capacidad de gestión y monitoreo. Adicionalmente, y en asocio con la firma REMASTER, se ofrece sin costo para las ciudades de la plataforma interesadas, la elaboración de estudios de ingeniería para el desarrollo de una tecnología dirigida a la construcción de parques sostenibles.

También se está desarrollando un proyecto de eficiencia energética a través de la sustitución de las luminarias de alumbrado público de vapor de sodio de alta presión por tecnología LED, generando beneficios como reducción de gastos de electricidad y la disminución de la emisión de gases efecto invernadero, entre otros impactos ambientales y sociales positivos.



**Dimensión de sostenibilidad urbana:** FINDETER ofrece apoyo técnico a los equipos de las administraciones públicas para la formulación de planes integrales en aquellas áreas que requieren mejoramiento integral o renovación. De igual manera, pone a disposición de las ciudades asistencia técnica en la elaboración y revisión de diferentes instrumentos de planificación, principalmente planes sectoriales.

Adicionalmente, FINDETER apoya al Gobierno Nacional en el marco de la Política Nacional de Vivienda. Dicho apoyo consiste en la provisión de educación financiera a las familias que recibirán vivienda nueva. Para ello, ha establecido una alianza con Finamérica y Asobancaria, quienes acompañarán la implementación de un esquema de educación sobre ahorro, crédito y manejo de recursos.

Dentro del aspecto urbano, uno de los sectores cruciales es el de transporte, en donde las ciudades colombianas presentan problemáticas comunes que son urgentes de resolver. Para esto, FINDETER está llevando a cabo un estudio sobre el estado actual de los Sistemas Integrados y Estratégicos de Transporte Masivo. Este estudio ofrecerá elementos clave tanto a las administraciones locales como al Gobierno Nacional, para hacer una revisión de la política pública en la materia y planear de manera eficiente la movilidad de las ciudades.

**Dimensión de sostenibilidad económica y social:** FINDETER cuenta con varias alianzas estratégicas, entre ellas, el convenio firmado con la empresa de tecnología Microsoft desde 2012. Con esta empresa se está desarrollando un proceso de diagnóstico y capacitación dirigido a profesores de colegios públicos. A partir de este trabajo se busca promover la inclusión digital que fortalezca la calidad educativa de las ciudades colombianas.

En términos de competitividad, FINDETER cuenta con el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia, Bancoldex, como un aliado estratégico. Esta entidad, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ha lanzado recientemente INNPULSA; una unidad dedicada a promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico en Colombia. De esta forma, FINDETER buscará complementar varias acciones de la Plataforma, para fomentar la competitividad de las ciudades intermedias del país.

En términos de seguridad ciudadana, FINDETER tiene una alianza con la Alta Consejería para la Convivencia y la Seguridad Ciudadana. De la mano con esta entidad se estará trabajando en la implementación de políticas integrales de prevención y atención a la violencia.

**Dimensión de sostenibilidad fiscal y gobernabilidad:** FINDETER cuenta con el apoyo de la Dirección de Apoyo Fiscal (DAF) del Ministerio de Hacienda. Con dicha instancia se trabajará conjuntamente para asesorar en la planeación financiera, así como en la formulación de escenarios financieros con cálculo de capacidad de endeudamiento, ritmo de amortización de déficit acumulados y recuperación de las posibilidades de inversión, que permitan a las ciudades planear y ejecutar las inversiones necesarias para ser sostenibles y competitivas.



## Fondo de Pre-inversión

Con el fin de apoyar la viabilidad de los proyectos priorizados dentro de la Plataforma de Ciudades Sostenibles y Competitivas, FINDETER constituyó en Octubre 2012, un Fondo de Pre-inversión con un valor inicial de COL\$14 mil millones y con posibilidad de ampliarse en el corto plazo. Dicho fondo, pretende financiar algunas de las acciones priorizadas a nivel de pre-inversión de este Plan de Acción y de los planes de otras ciudades participantes en la iniciativa. Los sectores estratégicos a los cuales el Fondo dará prioridad incluyen ordenamiento territorial y vivienda, infraestructura básica (incluyendo agua y saneamiento), así como inversiones en educación e innovación. A través del fondo se logrará llevar los proyectos a las etapas de adjudicación.

# Ejecución del Plan de Acción:

## Coordinación institucional

Para garantizar una adecuada ejecución de este Plan de Acción, será fundamental un pleno involucramiento de las diferentes instancias de la Administración local. Por ello, en las matrices de acciones de este documento se han identificado las instancias responsables de liderar cada una de las actividades. Y dado que un gran número de acciones de este Plan son inter-sectoriales, se pretende fomentar la discusión y el trabajo conjunto entre las instancias involucradas, para así lograr mayor integralidad y complementariedad entre ellas.

El liderazgo principal de este Plan en la Administración local lo asumirá la Secretaría de Planeación, que se encargará de articular las diferentes acciones con las demás instancias participantes. También será la responsable de informar periódicamente dentro de la Administración, sobre los avances, desafíos y revisiones requeridos en este Plan.

## Seguimiento y monitoreo ciudadano

El esquema de monitoreo de la Plataforma de Ciudades Sostenibles y Competitivas juega un papel crucial en la iniciativa, puesto que se convierte en el instrumento mediante el cual la sociedad civil se apropia del Plan de Acción planteado, permitiendo su involucramiento de manera continua, transparente y efectiva en el seguimiento de la gestión de la ciudad en la implementación de las acciones prioritarias propuestas y en el logro de las metas planteadas.

En este contexto, en Colombia, el programa Cómo Vamos ha venido haciendo un seguimiento sistemático a los cambios en la calidad de vida de las principales ciudades y al cumplimiento de sus planes de desarrollo y se convierte ahora en un aliado estratégico de la Plataforma. Dicho programa, tiene el respaldo de la

Fundación Corona, el periódico nacional El Tiempo, e importantes organizaciones y empresas de cada ciudad y ofrece a esta iniciativa un mecanismo adecuado para hacer seguimiento al cumplimiento del Plan de Acción de Bucaramanga.

El programa Cómo Vamos se viene desarrollando desde hace 15 años en Colombia, y hoy tiene presencia en 10 ciudades del país, entre ellas Bucaramanga. Esta iniciativa contempla un conjunto de indicadores de seguimiento a la gestión pública y a sus efectos en la calidad de vida de los ciudadanos, en temas como educación, salud, servicios públicos, competitividad, ordenamiento territorial y gestión fiscal. Existen coincidencias significativas de los indicadores de Cómo Vamos con los indicadores contemplados en la Plataforma de Ciudades Sostenibles y Competitivas. De esta forma, el diagnóstico de la metodología CSC se convierte en una línea base, con respecto a la que Cómo Vamos podrá evaluar nuestros avances.

FINDETER ha conseguido avanzar en una alianza estratégica con la iniciativa Cómo Vamos para hacer un seguimiento anual al desarrollo de las distintas acciones planteadas en este Plan y al impacto de estas en los indicadores relacionados, así como en la percepción de la ciudadanía frente a los cambios.

Dado que Cómo Vamos comunica continuamente sus resultados a la ciudadanía, promoviendo también debates en torno a éstos, la alianza permitirá dar una mayor trascendencia a la labor de la Alcaldía con apoyo de FINDETER, el BID y otros actores.

De esta manera, a través del seguimiento y monitoreo del Plan de Acción de la Plataforma Ciudades Sostenibles y Competitivas, se están generando herramientas para la toma de decisiones en el sector público y, a la vez mecanismos de participación ciudadana en el monitoreo de la gestión pública.



## 9

# Cuadros Resumen de Pre-inversión e Inversión

La cifra total de inversión que se presenta es una estimación preliminar de los proyectos identificados en este Plan de Acción. Dicha cifra será ajustada una vez realizados los estudios de preinversión correspondientes.

US\$1= COL\$1.800

## Valores de Pre-inversión e Inversión por Área Prioritaria

Dimensión	Área prioritaria	Valor de Pre-inversión COL\$ millones	Valor de Pre-inversión US\$ miles	Valor de Inversión en COL\$ millones	Valor de Inversión en US\$ miles
 Sostenibilidad Urbana	Ordenamiento Territorial	3.950	2.194	446.000	247.777
	Transporte y Movilidad	2.350	1.305	215.100	119.500
 Sostenibilidad Ambiental	Medio Ambiente y Atención al Cambio Climático	5.730	3.183	250.000	138.888
 Sostenibilidad Económica y Social	Competitividad	970	538	8.000	4.444
	Seguridad Ciudadana	200	111	11.500	6.389
 Sostenibilidad Fiscal y Gobernabilidad	Gestión Fiscal	900	500	10.600	5.889
<b>TOTAL</b>		<b>14.100</b>	<b>7.833</b>	<b>941.200</b>	<b>522.889</b>

## Valores de Potenciales Proyectos de Inversión

Los siguientes proyectos ejemplifican las acciones clave identificadas para la ciudad. La totalidad de los proyectos de inversión se presenta en el análisis de cada área prioritaria de este Plan de Acción.

Dimensión	Proyectos Específicos	Valor de Pre-inversión COL\$ millones	Valor de Pre-inversión US\$ miles	Valor de Inversión COL\$ millones	Valor de Inversión US\$ miles
Sostenibilidad Urbana	Mejoramiento integral del hábitat Comuna 14	1.440	800	252.000	140.000
	Parque Lineal Quebrada La Iglesia	-	-	50.350	27.972
	Vivienda nueva	-	-	86.880	48.267
	Integración del Sistema de Transporte	200	111	125.000	69.444
Sostenibilidad Ambiental	Embalse Río Tona	-	-	160.000	88.889
Sostenibilidad Económica y Social	Centro de Diseño e Innovación (CENDI)	550	306	8.000	4.444
<b>TOTAL</b>		<b>2.190</b>	<b>1.217</b>	<b>682.230</b>	<b>379.017</b>



## CIUDADES SOSTENIBLES Y COMPETITIVAS



## Contáctenos

### DIRECCIÓN GENERAL

Calle 103 # 19-20  
(1) 623 0311- 623 0388  
Fax 623 0260  
Bogotá D.C.

### ZONA NORORIENTAL

**Cobertura:** Arauca, Norte de Santander y Santander  
Calle 35 #19- 41 Oficina 411 - Bucaramanga  
(7) 630 2043 – 652 6569  
Fax 652 3926  
regional.bucaramanga@findeter.gov.co

### ZONA EJE CAFETERO

**Cobertura:** Caldas, Quindío y Risaralda  
Avenida Circunvalar # 13-40 Uniplex 404 B - Pereira  
(6) 335 8703 – 335 8701  
regional.pereira@findeter.gov.co

### REGIONAL CARIBE

**Cobertura:** Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Guajira,  
Magdalena, San Andrés y Providencia y Sucre  
Carrera 52 # 76-167 Oficina 510 - Barranquilla  
(5) 358 7970 – 358 5019  
Fax 358 0425  
regional.barranquilla@findeter.gov.co

### OFICINA SATÉLITE MONTERÍA

Calle 31 # 4-47 Oficina 603  
Edificio Los Ejecutivos  
(4) 781 6480  
Celular 321 2499199  
findeter.monteria@findeter.gov.co

### OFICINA SATÉLITE PASTO

Calle 18 # 28-84  
Edificio Cámara de Comercio  
(2) 731 1445  
Celular 312 7662492  
findeter.pasto@findeter.gov.co



**APOYAMOS PROYECTOS SOSTENIBLES**

[www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)

Línea de atención al cliente:  
**01 8000 11 6622**

Síguenos en:

 @findeter

 [www.facebook.com/findeter](http://www.facebook.com/findeter)



**MinHacienda**  
Ministerio de Hacienda  
y Crédito Público

**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**