



**CENTRO DE  
LIDERAZGO  
Y GESTIÓN**

**GENERAMOS UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR QUE CONDUZCA  
A LA PROSPERIDAD COLECTIVA SOSTENIBLE EN COLOMBIA**

### **FOROS**

Promovemos Foros en Gestión Empresarial, Liderazgo y Gestión Pública con los principales expertos mundiales y líderes nacionales, brindando las últimas tendencias a nivel mundial en gestión, con el fin de lograr avances tangibles en la Prosperidad Colectiva de Colombia.



### **ESCUELA DE LIDERAZGO**

Gestionamos el Programa Transformative Business Leadership (TBL), dirigido cada año a 30 Presidentes y Gerentes líderes de la Región Andina, quienes asisten a módulos realizados en Harvard, Wharton, Instituto de Empresa de Madrid, Universidad Adolfo Ibáñez de Chile, Sierra Nevada de Santa Marta y otros en Colombia. El programa está centrado en la transformación y la gestión estratégica de dichas empresas.

### **CONSULTORÍA**

Orientamos y facilitamos procesos de transformación organizacional a la medida de las necesidades de empresas privadas y públicas, para que a través del liderazgo transformador, la inteligencia colectiva y la gestión estratégica, se generen resultados extraordinarios que impacten en la Prosperidad Colectiva.

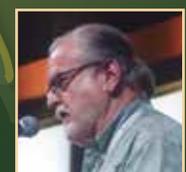
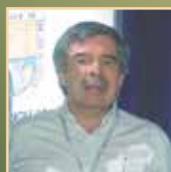
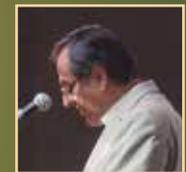


# EXPOGESTIÓN

Generamos Prosperidad Regional

# Frontera

CÚCUTA • NOVIEMBRE 6 Y 7 DE 2014



ORGANIZA:



CENTRO DE  
LIDERAZGO  
Y GESTIÓN



CAMARA  
DE COMERCIO DE  
CUCUTA

## Evolución



- Se inicia en el 2010 un cambio radical en el valor agregado a la información estadística.
- Creación de página web: [www.datacucuta.com](http://www.datacucuta.com)  
9.300 visitantes



**EN COMPITE 360 TENEMOS LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA REGION, PARA RESPALDAR SABIAMENTE SUS DECISIONES**

**COMPITE 360**  
Tabla de Información Económica y Financiera

**200 mil datos de información**

ADN 

Información estadística de los diferentes sectores económicos

## Benchmarking de sociedades

Conozca el ranking de los sectores y subsectores productivos teniendo en cuenta sus activos, pasivos, patrimonio, ventas y utilidades netas

## Reporte Empresarial

- Compare y analice a sus clientes, proveedores o socios comerciales.
- Evalúe el desempeño financiero de los negocios.
- Verifique información empresarial.
- Observe el ranking de una empresa a partir de sus activos, pasivos, ventas y utilidad.



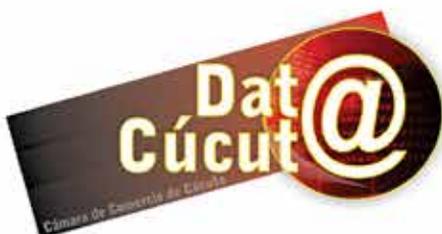
## GERENCIA DEL OBSERVATORIO ECONOMICO E INFOMEDIACIÓN

Presidente Ejecutivo: José Miguel González Campo

Gerente Observatorio: Carlos G. Gamboa Sus

Asistentes: Economistas César E. Muñoz e Isabel C. Ramírez

Teléfono 5829527 Ext. 502 / 505



[www.datacucuta.com](http://www.datacucuta.com)  
[www.compitem360.com](http://www.compitem360.com)

  [@datacucuta](https://www.facebook.com/datacucuta)

# Sumario

## INTRODUCCIÓN:

### Construyendo una Agenda Estratégica Regional

José Miguel González

4

### Movilizar a la Sociedad hacia Esquemas Colaborativos

Martha Pinto de Hart

5

### Norte de Santander, punta de lanza del desarrollo nacional

Edgar Díaz

6

### Cúcuta, una ciudad con visión

Donamaris Ramírez

8

## SECCIÓN I:

### COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO

#### Innovar: La Clave de la Competitividad

Xavier Sala i Martín

10

#### La Política de Competitividad Nacional y su enfoque regional

Daniel Arango

14

#### Conversatorio – Competitividad en la Región de Frontera

16

#### Innovación para la Construcción Sostenible

Xiomara Díaz y David Ararat Mafla

20

#### Panel - Modelos Empresariales Exitosos en la Frontera

22

## SECCIÓN II:

### EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN Y VISIÓN TRANSFORMADORA

#### ESAP - Gestión Pública para la Competitividad Regional

Ernesto Camargo

26

#### Panel - Emprendimiento de Alto Impacto

28

#### Transformando el Banco de Desarrollo del País

María del Mar Palau

31

#### Resultados del Índice de Competitividad Regional para Norte de Santander

Juan Felipe Quintero

32

#### Panel - Innovación y Educación como Pilar de Desarrollo

33

#### El Diamante Caribe y Santanderes

Alfonso Vegara

36

#### Integración regional para el desarrollo fronterizo

Juan Fernando Cristo

38

## SECCIÓN III:

### LIDERAZGO Y RETOS EN LA FRONTERA

#### La política Nacional de Fronteras. Estrategia de Soberanía Integral

Carlos Morales

40

#### Liderazgo en la Zona de Frontera

Ronald Heifetz

41

#### Panel - Liderazgo y Retos de la Frontera

45

#### Panel Clúster de energía

50

## SECCIÓN IV:

### DESARROLLO FRONTERIZO

#### Planeación por Escenarios para la solución de problemas complejos

Joaquín Moreno Uribe

54

#### Las fronteras en el Plan Nacional de Desarrollo

Luis Fernando Mejía

56

#### Panel: Perspectivas y desafíos para el desarrollo fronterizo

57

#### Cúcuta 2033. Un sueño a construir entre todos

Donamaris Ramírez

60

## MESA DE CONCLUSIONES

Ronald Heifetz y José Miguel González

62

## EXPOGESTIÓN FRONTERA 2014 GENERAMOS PROSPERIDAD REGIONAL •

Un foro de:

**Directora de Comunicaciones—CLG**  
Carolina Cobo Cárdenas  
ccobo@clg.com.co

**Presidente—CLG**  
Gustavo Mutis

**Presidente— Cámara de Comercio Cúcuta**  
José Miguel González



**CENTRO DE  
LIDERAZGO  
Y GESTIÓN**

**Gerente de Conocimiento—CLG**  
Jorge Baquero  
jbaquero@clg.com.co

**Director de Foros—CLG**  
Andrés Franco

**Directora Exogestión Frontera**  
Vanessa González



### Fotografía

Juan Jose Jaimes

# Construyendo una Agenda Estratégica Regional

**H**oy más que nunca creemos que es necesario un esfuerzo como este de diálogo y construcción colectivos con motivo de los grandes desafíos en materia económica y social que está enfrentando nuestro Departamento. Nuestro aparato productivo está diseñado para abastecer el mercado venezolano, lo cual nos ha llevado a que nuestros periodos de auge y contracción dependan de cómo estén las relaciones diplomáticas y las condiciones políticas y económicas en Venezuela. A pesar de esto, considero que una de nuestras ventajas comparativas es ser un Departamento de Frontera y Venezuela ha sido siempre un importante socio comercial, pero también creo que ha sido un distractor para no ocuparnos de los grandes desafíos y retos que nos plantea el mundo actual.

Hay que seguir planteando una agenda estratégica y políticas para potenciar y capitalizar esta condición y blindarnos de las fluctuaciones que afecten a nuestro aparato productivo. En un escenario ideal habrá que diseñar políticas conjuntas entre los dos países para estas regiones de frontera, pero esto ha demostrado no ser una tarea fácil. Por esto considero, que el centro de nuestro esfuerzo hoy debe pasar por mover también algunas palancas que nos permitan mejorar la competitividad de nuestra región como lo son la educación, la innovación y la infraestructura.

Otro de los pilares importantes que debemos fortalecer e incentivar es la cultura de la innovación, ya que la competitividad de las empresas nace de su capacidad para innovar. En infraestructura, la situación hoy sigue siendo crítica y seguimos teniendo unas vías muy deficientes. Es muy difícil competir con esas limitaciones logísticas y se lo hemos hecho saber al Gobierno Nacional. Por esto es imperativo que se cumpla con las fechas planteadas para realizar las inversiones que ascienden a más de cuatro billones para mejorar nuestra infraestructura y que no tengamos más retrasos.

Los empresarios han vivido un periodo de adaptación y ajuste a esta realidad, en la



**José Miguel González**  
Presidente Ejecutivo Cámara de Comercio de Cúcuta.

**“Considero que una de nuestras ventajas comparativas es ser un Departamento de Frontera y Venezuela ha sido siempre un importante socio comercial, pero también creo que ha sido un distractor para no ocuparnos de los grandes desafíos y retos que nos plantea el mundo actual.”**

cual se ha hecho un esfuerzo por diversificar e innovar para poder competir y cautivar otros mercados diferentes al de Venezuela. No digo que la tarea haya sido fácil, pero ya empezamos a construir un camino y que incluso se ve reflejado en el crecimiento del Producto Interno Bruto del 2013, donde crecimos por encima de la media nacional. En el año 2012 iniciamos en la Cámara de Comercio el proceso de transformación estratégica más grande de la historia de la institución, con metas grandes y ambiciosas al año 2021, y estructurando nuevas unidades para volvernos una verdadera agencia de desarrollo y poder ayudar a los empresarios a crecer sosteniblemente, a incentivar las inversiones en la región y a impulsar las acciones para tener un territorio favorable para la creación de empresas.

En el marco de esta estrategia hemos hecho apuestas claras, priorizando el trabajo con los principales clúster de la región como lo

son: el energético, el de arcillas y construcción, de moda, comercio, turismo y el agroindustrial enfocando en palma y cacao. Alrededor de estos clústeres se están moviendo nuestros principales esfuerzos para que nos lleven a desarrollar una posición ganadora como empresas y como región. Para apalancar estas iniciativas, hemos consolidado la oficina de estructuración y gestión de proyectos, donde este año se han formulado más de 30 proyectos y hemos agenciado un total de 5.130 millones de pesos beneficiando a más de 145 empresas del Norte de Santander.

La Cámara, más que una entidad que lleva los registros públicos, está ahí para los empresarios como una gran agencia de desarrollo y donde también estamos permanentemente creciendo e innovando; y un esfuerzo como es EXPOGESTIÓN Frontera traduce nuestro interés en hacer del Norte de Santander una región más prospera, mejor preparada y con altos estándares de vida. □

# Movilizar a la Sociedad hacia Esquemas Colaborativos

**E**sencomiable el trabajo que han realizado algunas regiones para incrementar su institucionalidad para la competitividad en una benéfica articulación público-privada que abre canales de diálogo y construye confianza entre los actores. Sin embargo, a pesar de los logros, todavía hay mucho por hacer en términos de equidad, desarrollo sostenible y calidad de vida, indicadores sociales que están, sin duda, referidos a la productividad de las empresas. Preocupa que en los diferentes índices de competitividad conocidos a nivel mundial, Colombia avance en unos pero retroceda en otros; parece que estuviéramos atascados y no lográramos avanzar significativamente dentro del concierto de países.

Los expertos han dado especial valor a la agenda elaborada por Norte de Santander para sortear la situación difícil que supone la realidad de Venezuela y la citan como ejemplo para otras zonas del país, y es por esa razón que el Centro de Liderazgo y Gestión quiere expresar su profunda admiración por los nortesantandereanos, por su preparación, su coraje y presencia de ánimo, por su determinación y altivez para mirar hacia el futuro con tenacidad y con confianza en sus capacidades. El Centro Liderazgo y Gestión, coherente con su propósito superior de impulsar el liderazgo transformador para el logro de la prosperidad colectiva, creó el Sistema EXPOGESTIÓN, el cual es apoyado por todos los actores públicos y privados del Sistema Nacional de Competitividad.

EXPOGESTIÓN es una plataforma que pretende trazar una dirección estratégica a través del diálogo y la difusión de conocimiento para la generación de acuerdos regionales y nacionales que impulsen el desarrollo productivo regional, afianzando el proceso de construcción colectiva y estructural de la región hacia una de clase mundial, desarrollando los insumos necesarios para la adopción de políticas públicas y de estrategias corporativas de alto impacto que garanticen la sostenibilidad de las apuestas estratégicas a partir de procesos de concertación.

Habiendo consultado la información

de los últimos siete años, se priorizaron como sectores estratégicos para Norte de Santander los de arcilla-construcción, comercio, sistema moda, palma, cacao, turismo y el minero-energético, cuyos representantes presentarán propuestas para impulsar la economía regional, acompañados por el profesor Xavier Sala i Martín, quien es autor y director del Índice Global de Competitividad y es un abanderado de la educación como principal

profesor Ronald Heifetz, el mayor experto del mundo en liderazgo transformador, quien mantendrá un diálogo con expertos conocedores de las complejidades que revisten las dinámicas económicas y políticas entre Colombia y Venezuela.

La información que compartiremos se convierte en valioso conocimiento para entender mejor el entorno y a través de este gran diálogo alrededor de temas tras-

**“EXPOGESTIÓN es una plataforma que pretende trazar una dirección estratégica a través del diálogo y la difusión de conocimiento para la generación de acuerdos regionales y nacionales que impulsen el desarrollo productivo regional.”**

instrumento para el desarrollo de un país.

Nuestros líderes tienen el reto de movilizar a las personas y a las organizaciones hacia nuevos aprendizajes y conductas que permitan adaptarse a los diversos escenarios y cambiar paradigmas que se han convertido en estereotipos como el individualismo y la rivalidad, para entender que el principal desafío de la región consiste en asimilar que los esquemas colaborativos trascienden los de cualquier individuo por poderoso que sea. Esta es la razón de la presencia del pro-

cedentes, deberemos decidir en qué nos queremos comprometer como individuos para obtener la máxima sumatoria de resultados como sociedad. Esperamos entonces que las conferencias y conversaciones de estos dos días nos ayuden a dar sentido y norte al rol de cada uno de nosotros en este esfuerzo colectivo por el porvenir de la región y que lo que nos propongamos se traduzca en decisiones públicas y privadas que impacten la productividad, en procura de una región más próspera y más equitativa. □

## Martha Pinto de Hart

Directora Centro de Liderazgo y Gestión-Regional Oriente.





Edgar Díaz

Gobernador de Norte de Santander.

# Norte de Santander, punta de lanza del desarrollo nacional

**D**urante años hemos anhelado el desarrollo económico y social de nuestras regiones, dándonos cuenta que no es una tarea fácil porque debemos ponernos de acuerdo en medio de la diversidad cultural, étnica y económica. Por ello celebro esta importante oportunidad regional de discusión, donde la gran mayoría de actores públicos y privados, se reúnen con expertos de talla internacional y tienen la posibilidad de intercambiar experiencias y apostarle a la transformación regional a través del diálogo y la reflexión. La historia de los departamentos fronterizos ha divagado sobre la aplicación de diversas políticas coyunturales que atienden de manera parcial algunas necesidades de tipo sectorial, pero que nunca han sido producto de una clara identificación de necesidades acorde con la problemática propia estas zonas. Colombia, en los últimos años, ha dedicado su esfuerzo de forma inútil a legislar aislada y coyunturalmente al respecto, teniendo a la frontera como una línea que divide a dos países y no como una ventaja comparativa de ciertos departamentos.

Es necesario que el país entienda que

en la frontera comienza Colombia y no, como algunos creen termina el país. La aplicación de recursos, en consecuencia, debe planificarse acorde con el propósito institucional y no solo bajo la premisa de los indicadores de necesidades básicas insatisfechas, las cuales si bien es cierto se deben atender, no deben ser la razón única y excluyente en las políticas públicas de estos departamentos. Como gobernador me di a la tarea de proponer un modelo de desarrollo económico propio para la región, basándonos en el potencial generado por los

**“Es necesario que el país entienda que en la frontera comienza Colombia y no, como algunos creen termina el país.”**

hidrocarburos. Para ello hemos liderado la puesta en marcha de una política pública departamental minero-energética que nos permita desarrollar cuatro grandes componentes: Educación, empleo, aprovechamiento de la riqueza producida por los hidrocarburos y la industrialización de la región.

Con educación pertinente queremos elevar los estándares de nuestra mano de obra para que sea inyectada al sector de hidrocarburos y el agroindustrial, nuestras empresas deben ponerse a tono con los requerimientos

técnicos para ser proveedoras de bienes y servicios. La riqueza debe ser disfrutada por los nortesantandereanos y su transformación debe darse en nuestro territorio como garantía de sostenibilidad del modelo de desarrollo. Las regalías nos permiten, por primera vez, destinar recursos para la ciencia la tecnología y la innovación y ello se constituye en un salto cualitativo para la región, pues se construyó el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación como derrotero para la inversión regional.

Por último, el Estado debe estar de la mano del empresariado, que es el verdadero generador de puestos de trabajo estables y reducir de manera sistemática la alta tasa de desempleo e informalidad que nos ubica en los deshonrosos primeros lugares a nivel nacional. Debemos saber aprovechar nuestras ventajas comparativas y lograr que nuestro departamento se constituya en punta de lanza del desarrollo del país, cerrando las brechas sociales de desigualdad y alcanzando alto estándares de productividad. □



# Cúcuta, una ciudad con visión

**Donamaris Ramírez**

Alcalde de Cúcuta.



**S**in dejar de reconocer las dificultades de una ciudad como la nuestra, permítanme hablar de las oportunidades de Cúcuta y de cómo aprovecharlas. Algo tiene que estar pasando en Cúcuta cuando constructoras reconocidas del orden nacional como OSPINAS está tras la construcción de un centro comercial de 300 mil millones de pesos y entregando un parque de seis hectáreas y media, algo tiene que estar pasando en nuestra ciudad cuando AMARILO ha licenciado más de siete mil apartamentos en un plan parcial que va hasta el año 2025, algo tiene que estar pasando cuando constructores como Raúl Colmenares, Jairo Bautista y otros están pensando en ese mismo sentido. En Cúcuta, a diferencia de cualquier lugar del país, podemos construir una zona franca especial con 3 mil millones de pesos, incluido el valor del lote a cuatro años, cuando hacerla en cualquier otro lugar valdría más de 93 mil millones de pesos.

Venezuela requerirá de más de 15 años para poder forjar un nuevo devenir después de que pase lo que está sucediendo en su horrible noche económica y requerirán de Colombia y, especialmente, de Cúcuta para

poder abastecerse. De hecho se habla de la posibilidad que de que los venezolanos puedan comprar carros colombianos e internarlos en Venezuela. En esta ciudad con dificultades en vías, reconocemos que el Gobierno Nacional tiene un paquete de inversión por 4 billones de pesos, incluyendo las vías de tercera generación.

Cúcuta está próxima a inaugurar el Puente de Tienditas, pero seguiremos traba-

jando en el Puente de Guarumito – La Fría para buscar una mayor conectividad con ese sector del Lago de Maracaibo. Esta ciudad que hace ocho años tenía 966 homicidios, que en el 2012 tuvo 345, que el año pasado tuvo 260 y que al día de hoy lleva 164 homicidios, trabajamos con la policía y el ejército para hacerla cada vez más segura.

El Concejo de la ciudad de Cúcuta aprobó, por iniciativa del Alcalde, un acuerdo que permite exenciones para inversionistas de hasta diez años del impuesto predial según los metros de construcción, y hasta

de cinco años de impuesto de industria y comercio con un tratamiento especial hasta del 100% para pequeñas empresas de menos de 50 empleados. Ese mismo proyecto dice que todo aquel que contrate personas con discapacidad puede no pagar al municipio el 100% de lo que le paga a estos empleados. Esta administración ha ofrecido descuentos hasta de 5% de intereses y de sanciones hasta

**“Esta es la ciudad que queremos visionar, una ciudad para grandes cosas, una ciudad que algunos se niegan a querer aceptar pero que personas como ustedes piensan y sienten que lo podemos hacer.”**

el 10% de capital. Junto con la Cámara de Comercio estamos trabajando en la estrategia Doing Business, con quienes ya tenemos todos nuestros pagos en red y que junto a ellos lograremos en las próximas semanas liquidar todos los trámites para que podamos trabajar en una sola factura o en una sola liquidación, así como fortalecer la formalización de las empresas. Esta es la ciudad que queremos visionar, una ciudad para grandes cosas, una ciudad que algunos se niegan a querer aceptar pero que personas como ustedes piensan y sienten que lo podemos hacer. □

# “Muchas Cosas Buenas están pasando en Cúcuta”

Vivienda - Vías - Educación

Seguridad - Cultura - Salud

La ciudad camina hacia sus 300 años

Cúcuta se abre camino a sus 300 años y ofrece oportunidades en los niveles nacional e internacional. Algo bueno tiene que estar pasando.



Según el Dane, en el último mes, bajó el nivel de desempleo, pasando del 19.5 en enero al 13.4 por ciento, que técnicamente representa, 28.000 nuevos empleos en Cúcuta.



“Muchas cosas buenas están pasando en Cúcuta”, grandes empresas harán inversiones macro, como Ecopetrol que invertirá 880 millones de dólares, Centrales EPM, 180 millones de dólares, Termotasajero 300 millones de dólares.



Durante los últimos 3 años la administración ha generado empleo debido a la inversión en construcción de vivienda, vías, educación, recreación, salud, entre otros. Una muestra es la construcción de 8.400 viviendas de gratis y para ahorradores.



Logramos ser parte del exclusivo Proyecto Diamante Caribe Santandereos, un reto de planeación urbana, ordenamiento territorial, alta conectividad y políticas sociales para configurar escenarios más competitivos y optimizar el uso de los recursos naturales dada la posición geográfica de Cúcuta frente a Venezuela, Centro América y el Caribe.



Cúcuta ha crecido económicamente durante el cuatrienio 2009 – 2013, en torno a los 2.5 billones de pesos, este crecimiento económico ha estado acompañado de una notable reducción del costo de vida medido por la inflación.



Cúcuta aparece con el 3% de profesionales a nivel nacional, por eso tenemos graduados en todas las áreas del comercio, 446 en técnica profesional, 8.668 en nivel tecnológico, 45.319 universitarios, 12.997 Especialistas y 242 Magíster.



“Muchas Cosas Buenas están pasando en Cúcuta”, cuando el gobierno del presidente Santos autorizó la vía Ocaña Gamarra (Salida a puertos); además de la Central del Norte y Cúcuta-Bucaramanga por 4.2 billones de pesos.



El Fondo Nacional del Ahorro, señalan a Cúcuta, como la ciudad que mayor crecimiento ha tenido en construcción con cifras del 51 por ciento.



En Cúcuta se puede implementar una Zona Franca Especial, con solo una inversión de \$3.000 millones en cuatro años, incluido el valor del lote; mientras que en el resto de Colombia con \$93.800 millones de pesos.



Al llegar Donamaris y desarrollar su programa de gobierno “Cúcuta para Grandes Cosas”, ha generado un proceso de crecimiento en la ciudad, donde se han invertido más de 2.6 billones de pesos mediante su gestión.



En enero del 2015 se concluirá el gasoducto que desde Oripaya le permitirá contar a la ciudad con más de 5 millones de pies cúbicos diarios de gas natural, este energético nos hará súper competitivos industrial y empresarialmente y el abastecimiento de más de 100 mil hogares.



Por todas las cifras y oportunidades que se detallan la ciudad camina hacia sus 300 años de fundación que celebraremos en el 2033, y la ubicamos como una ciudad para grandes cosas, pues definitivamente “Muchas Cosas Buenas están Pasando en Cúcuta”.

# Innovar: La clave de la Competitividad



**Xavier Sala i Martín**  
Conferencista Internacional.

**E**l sector más competitivo del mundo es el fútbol, y por mi experiencia como miembro de la junta directiva del Fútbol Club Barcelona durante la época de Joan Laporta y Pep Guardiola les pido que nos trasladamos al día 1º de mayo de 2009. Es un año importante porque es el primero que Pep Guardiola es entrenador del Barça y todavía no ha ganado ningún título, es un entrenador nuevo y joven. Mañana, el día 2 de mayo, el Barça jugará contra el Real Madrid, equipo que está a cuatro puntos por delante, pero hace solo una semana estaba a 12 puntos. Mañana jugamos en el Santiago Bernabéu y, si gana el Barça, nos ponemos a siete puntos, quedan tres partidos. El Barça tiene que ganar mañana y Pep Guardiola sabe que para hacerlo tiene que hacer algo que no sabe qué es, pero ¿Saben qué es lo que tiene que hacer? Saber que la respuesta a la pregunta de cómo ganarle al Real Madrid está en los vídeos que él siempre mira para analizar al adversario.

Se sienta entonces a mirar los vídeos todo el día pero no encuentra la respuesta. A las 9 p.m. todo el mundo se ha ido ya para sus casa y en menos de 24 horas vamos a jugar contra el Madrid y justo en ese momento ve una jugada durante el partido de hace seis meses entre el Barça y el Madrid en la que los mediocampistas del Madrid aprietan a los mediocampistas del Barcelona, las defensas se quedan atrás y por lo tanto se hace un espacio de 30 metros entre el mediocampo y la defensa. En aquél momento se le ilumina algo en el cerebro a Guardiola y ahora sabe lo que tienen que hacer mañana. Inmediatamente llama a Messi y le dice: “¡Vente para el estadio! Te tengo que explicar algo”, Messi le dice: “Che, míster ¡Que estoy durmiendo!” , a lo que Guardiola le replica: “¡Vente para el estadio! ¡Te tengo que explicar cómo vamos a jugar mañana!”.

Messi va al estadio, Guardiola le explica, no dicen nada a nadie y deciden que cinco minutos antes de empezar el partido les van a explicar al resto de los jugadores qué es lo que van hacer: Empezar el partido de una manera normal para engañar al Madrid y en el minuto 15 Leo Messi va a intercambiar

posiciones con Samuel Eto'o, pero en lugar de ponerse en el centro, se va poner entre los defensas 30 metros para atrás. Messi es pequeño y rapidísimo, lo cual le da la ventaja sobre los defensores del Madrid estando a esa distancia de ellos, quienes si por casualidad intentan pararlo por la izquierda, digamos, va a quedar un espacio tremendo para que Thierry Henry entre por la izquierda; y si intentan parar a Messi por la derecha, pues va a quedar un espacio para que Eto'o entre por ahí. Empieza el partido y antes de llegar al minuto 15 el Real Madrid nos marcó un gol, Pep Guardiola tiene que decidir si seguimos adelante con el plan o no y, en aquel momento, cambia la historia del Barça, cambia la historia de Leo Messi y cambia la historia del fútbol.

Dos minutos después de hacer este cambio, en el minuto 17 pasa exactamente lo que había predicho Guardiola: Messi empieza a correr con la pelota, Cannavaro intenta pararlo y Henry queda libre en la izquierda y logra marcar un gol. Luego marca Messi, después vuelve a marca Henry, marca Puyol, marca Piqué y el Barça gana en el Santiago Bernabéu dos goles a seis. Dos semanas después el FC Barcelona gana la Liga y después gana la Copa del Rey. Gana la Champions contra el Manchester United de Cristiano Ronaldo, después gana la Supercopa de España, gana la Supercopa de Europa, y gana el Mundial de Clubes. El Barça ha sido el único club en la historia del fútbol que ha conseguido ganar todos esos títulos en un solo año y Messi pasa a ser el mejor jugador del mundo y lo sigue siendo por cuatro años consecutivos, y Pep Guardiola ganará 15 campeonatos de los 19 que entrenó al Barcelona. Es un momento brutal del fútbol del Barcelona pero también del fútbol del mundo, porque ganaron jugando un fútbol que nunca nadie había visto.

Ahora quiero que piensen en la economía de Venezuela, esa de la cual Cúcuta y la región dependían tanto, como un meteorito que ha caído. Tienen dos alternativas posibles: Una es intentar hacer lo que están haciendo hasta ahora, o quejarse de la situación. Quienes hacen esto último les pasa lo que les pasó a los dinosaurios hace 65 millones de años, se extinguen. En ese momento hubo especies como los pequeños mamíferos que fueron capaces de sobrevivir escondiéndose entre las rocas y evolucionar hasta lo que hoy somos los humanos, conquistando el planeta al haber sido capaces de adaptarnos a una situación adversa. Cuando cae un meteorito en la economía uno debe adaptarse y para hacerlo, debe ser competitivo. La pregunta es ¿Cómo puede uno ser competitivo? Muchos economistas y políticos piensan que para competir hay que hacer las cosas más baratas que los demás,



hay que cuidar los costos, etc. Pero hacer esto termina empobreciendo a las personas pues se pagan salarios demasiado bajos, la economía se empobrece más y resulta siendo una mala solución. Cuando uno tiene restaurante de éxito y, de repente, abren otro restaurante justo al lado la solución no es bajar los precios, esa no es manera de competir, la manera de competir es hacer cosas nuevas y es ahí cuando aparece el concepto innovación.

El problema es que, por lo general, cuando un economista, un político o un empresario habla de innovación se tiende a confundir esta con investigación y desarrollo ¿Invertir en estos dos es lo mismo que invertir en innovación? Recuerden a Nokia, era una empresa de éxito hace diez años y era también la empresa que más invertía

importarle la posibilidad que todo mundo lo viera y que los demás lo copiaran. Guardiola sabía que la solución, la única solución era innovar y lo hizo porque necesitaba sobrevivir, no por patentes o dinero, o para asegurarse victorias durante mucho tiempo. La única manera de adaptarse y sobrevivir es hacer cosas nuevas y distintas, eso es innovar. Para Pep Guardiola la innovación era su estilo de vida, porque si no hacía cosas distintas su truco ya no serviría y así moriría.

¿Qué tienen en común Starbucks, el Cirque du Soleil, Zara, Ikea, Facebook? Que son grandes ideas empresariales que han generado miles de millones de dólares de beneficios y millones de puestos de trabajo en sectores que no necesariamente están relacionados con la tecnología. La innova-

## **“La única manera de adaptarse y sobrevivir es hacer cosas nuevas y distintas, eso es innovar.”**

en investigación y desarrollo en el sector de telefonía. Nokia era el ejemplo a seguir y todos los países querían ser como Finlandia. Sin embargo, hace un año fue adquirida por Microsoft a un precio de 3 dólares por acción, cuando hace diez años esta estaba cotizada a 56 dólares. Si miramos los registros de sus patentes, podríamos decir que Nokia hubiera podido inventar el iPhone, pero la revolución de los teléfonos inteligentes les paso por alto. A pesar de que Nokia invertía muchísimo dinero en investigación y desarrollo, nunca innovó y por esto se extinguió.

Lo anterior me lleva a la pregunta ¿Por qué Pep Guardiola innovó? Él tenía un problema y sabía que la solución era la innovación, hacer algo distinto que le permitiera ganar sin

ción ocurre en cualquier sector y en cualquier momento. Otra cosa que tienen en común estas empresas, es que sus ideas no vinieron de grandes científicos. De acuerdo con Amar V. Bhide, el 72% de las ideas empresariales vienen de trabajadores, 20% vienen de ciudadanos que no son trabajadores y solo el 8% de las ideas viene de la investigación y el desarrollo en sectores concretos como el de la biomedicina y las telecomunicaciones. Por lo tanto cuando se habla de política de innovación se debe entender de dónde viene la innovación.

Ahora bien ¿Qué tenemos que hacer para crear ideas? Tener educación, es el área en la cual se debe incidir. Hay diez aspectos en los cuales tenemos que cambiar la edu-



cación y la formación, combinando aspectos del sistema educativo fuera de la empresa con aquellos dentro de la empresa. El primer aspecto importante es que hay que fijarse un objetivo en el sistema educativo, el cual debe ser que los niños sean capaces de innovar. Hoy en día, incluso en los países desarrollados, el objetivo es poder educar a los niños de forma homogénea para que sean piezas intercambiables de la gran maquinaria industrial. Esto iba muy bien en la época industrial pero ya estamos en la época de la innovación.

El segundo aspecto es que si tenemos claro que el objetivo es la innovación ya sabemos cuál debe ser el sistema educativo. Si entendemos erróneamente que la innovación viene de los científicos entonces el sistema educativo debería ser aquel en el cual se escoge a los niños con mayor potencial científico y los enviamos a Harvard para que generen ideas, mientras los demás nos vamos al bar a tomar cerveza y esperamos que esta gente produzca y luego podamos vivir de sus ideas. Pero ya que entendemos que las ideas vienen de gente normal, tenemos que hacer sistemas educativos que inviertan en esta mayoría. Es mucho más importante la universalización de la educación que la gran educación de élites, esto es muy importante en países como Colombia.

El tercer aspecto importante para cambiar la mentalidad es no resistirse al cambio. Las sociedades retrasadas son aquellas que

impiden el cambio porque quienes tienen el poder político y económico lo impiden. Nokia pudo haber inventado el iPhone pero prefirió proteger su mercado de teléfonos antiguos, es decir, no supieron adaptarse al cambio. Incluso las empresas líderes terminan siendo dinosaurios.

El cuarto aspecto es preguntar, esa es la clave de las ideas. Estas tienen dos partes: El problema y la solución. Sin una pregunta no hay una respuesta, y sin ver el problema no hay la solución a este. Zara tuvo éxito porque

su fundador, Amancio Ortega, se preguntó: ¿Por qué en la moda seguimos en la lógica de sacar dos colecciones al año? Una para la temporada primavera-verano y otra para otoño-invierno. Amancio Ortega se preguntó ¿Por qué no hacer ropa cada 15 días? ¿Por qué no estamos todo el día enviando agentes a las universidades para ver qué le gusta a los jóvenes? Hoy en día Zara produce continuamente y cada semana tiene una moda nueva, no espera dos veces al año como era la costumbre.

El quinto aspecto es observar. En 1969 un joven estadounidense que había estado viviendo en India visitó el Xerox Park en

Palo Alto, California. Este sitio era un centro de investigación de la empresa Xerox en el cual había reunido a los mayores científicos informáticos del mundo. Cuando este joven estaba allí vio un prototipo de computadora con un aparato que más tarde conoceríamos como mouse, el cual permitía al usuario interactuar con el software del equipo. Este joven era Steve Jobs, quien luego de ver esto salió directo a reunirse con sus amigos, a quienes les dio instrucciones de diseñar un aparato como el que había visto a un costo de 15

**“¿Qué tenemos que hacer para crear ideas? Tener educación, es el área en la cual se debe incidir.”**

dólares. Tres años después salió a la venta el primer Macintosh, y todo fue gracias a que Jobs fue capaz de observar que esta tecnología que ya estaba disponible era el futuro de la computación. Si quieren ser innovadores tienen que observar.

El sexto aspecto para poder innovar es ser capaces de conectar ideas ¿Por qué Google fue una gran idea? No fue ni el primer buscador ni el más rápido. Sin embargo, sus creadores se dieron cuenta de que la clave de estos sistemas no era su rapidez sino la ordenación de los resultados, ubicando los más relevantes al inicio. Esto fue aprovechado por quienes hacen escalafones académicos a

partir de la cantidad de citas que tiene cada profesor en Internet. Es un ejemplo semejante al hecho que McDonald's haya unido las hamburguesas con la cadena de montaje inventada por Ford. La creatividad es la capacidad de unir ideas dispersas.

El séptimo aspecto es que al conectar ideas se da una interacción entre personas que probablemente piensen distinto, lo cual es muy importante dentro de las empresas. Cuando voy al Foro Económico Mundial en Davos, evito las conferencias que tratan de economía y política, y prefiero asistir a aquellas en las que se habla de cáncer, de viajes interestelares, de exploración submarina, lecciones de arte, entre otras. Todos sabemos que la gran revolución tecnológica e industrial tuvo sus orígenes en el Renacimiento que se dio en la Florencia de los Medici, quienes eran una familia de banqueros que financiaron a artistas y científicos de todo el mundo para que vivieran en su ciudad e interactuaran entre ellos. Fue de allí donde surgieron todas aquellas grandes ideas. Pasa lo mismo en las empresas, las ideas no aparecen en la oficina del gerente o en la dirección de innovación, surgen en la cafetería.

El octavo aspecto es la cooperación. Martha Pinto de Hart lo explicó muy bien, cuando todos somos parte de un todo, entre todos podemos hacer las cosas bien si decidimos cooperar. El noveno aspecto es el actuar. Está muy bien hacer conferencias y discutir ideas, pero hay que actuar. Eso fue precisamente lo que hizo Steve Jobs cuando vio el mouse, salió corriendo a implementarlo inmediatamente. Actuando se puede tener éxito o fracasar, pero lo importante

experimento que llevó a cabo y lo terminó pagando caro.

Finalmente, el décimo aspecto es que hay que aprovechar todo el talento que tenemos y no tirarlo a la basura. En la mayor parte de países las mujeres no llegan a los puestos directivos de las empresas y por esa razón estamos desperdiciando la mitad del talento, lo cual se debe en gran medida al sistema educativo y a la sociedad. La conclusión de todo esto es que en temas de competitividad

**“La pregunta no es ¿Qué planeta le vamos a dejar a nuestros hijos? Sino ¿Qué hijos le vamos a dar a nuestro planeta?”**

es asumir el riesgo y hacerlo porque es necesario experimentar para saber cómo se hacen las cosas bien. Kodak fue una gran empresa que quebró el año pasado, y lo irónico de su caso es que fue la empresa que inventó la cámara digital, algo que la terminó quebrando, porque en lugar de implementarla la escondieron porque el negocio de la empresa era vender los rollos fotográficos. Kodak no asumió el riesgo del

estudiamos centenares de aspectos importantes pero, si me preguntaran ¿Cuál es el más importante para Colombia, para Norte de Santander o para Cúcuta? El gran reto para ustedes tiene que ser la educación, la cual hay que cambiar radicalmente utilizando estos diez aspectos aplicados al sistema educativo porque la pregunta no es ¿Qué planeta le vamos a dejar a nuestros hijos? Sino ¿Qué hijos le vamos a dar a nuestro planeta? □

# UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

Barranquilla y Cúcuta - Colombia

## PREGRADOS

- Administración de Empresas • Comercio y Negocios internacionales • Derecho • Ingeniería de Sistemas • Psicología • Trabajo Social •

## POSGRADOS

- Especialización en Gerencia Social
- Maestrías en
  - Administración de Empresas e Innovación
  - Derecho Administrativo
  - Educación



Estudiantes Programa de Derecho  
Semifinalistas Concurso Interamericano de Derechos Humanos  
American University Washington.

[www.unisimoncucuta.edu.co](http://www.unisimoncucuta.edu.co)

Av.3 N° 13 - 34 Barrio la Playa • Tel: 582 70 70



Unisimon Extensión Cúcuta



@unisimoncucut

# La Política de Competitividad Nacional y su enfoque regional

**E**n el primer trimestre de este año Colombia fue la segunda economía del mundo que más creció después de China y, de acuerdo con la OCDE, es el país con mayor proyección de desempeño económico. Somos, además, un país que ha logrado mantener una inflación controlada de 3,1%, sobre lo que hay que destacar que Cúcuta es la tercera ciudad del país con una menor inflación con el 0,14%. Llevamos 14 años consecutivos disminuyendo la tasa de desempleo: En el mes de septiembre el DANE reportó que dicha tasa estaba en el 8,4%, la más baja para un mes de septiembre durante este lapso. En materia de inversión extranjera directa tuvimos un récord histórico con 16,000 millones de dólares y eso hace que, por supuesto, empecemos a notar que en Colombia se está dando una gran transformación de materia económica, Colombia está de moda.

En el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo hemos definido una política para la competitividad que parte de la empresa, porque es de donde se deben trazar todas las políticas de mejoramiento de la productividad y de extensión tecnológica. Entendemos que cada empresa está vinculada a una región, las cuales también son escenarios que compiten, y que además tienen ventajas comparativas distintas entre sí, y de ahí trabajamos la competitividad del país que le permite a Colombia ser un facilitador de negocios. A través de las Comisiones Regionales de Competitividad estamos trabajando por el desarrollo competitivo de los territorios gracias al trabajo conjunto de actores públicos y privados que finalmente buscan identificar dos cosas: La primera ¿Cuáles son esos proyectos y apuestas productivas a las cuales quiere apostarle cada uno de



**Daniel Arango**  
Viceministro de Desarrollo Empresarial (E).

los departamentos? Y la segunda ¿Cuáles son los proyectos estratégicos que le van a dar el gran salto a la región en materia de competitividad?

Para desarrollar esa estrategia hemos establecido una articulación productiva con instrumentos de diseño de política pública que nos permiten identificar cuáles son las oportunidades que tiene cada territorio para generar encadenamientos productivos, para sofisticar y diversificar la oferta exportable. El primer instrumento de estos es la inteligencia de mercados hecha a través de PROCOLOMBIA, buscando no solo las oportunidades de oferta que tiene Colombia sino también analizar desde la demanda

qué está requiriendo el mundo. Actualmente tenemos 11 tratados de libre comercio firmados, los cuales son oportunidades de negocio en mercados de más de 1500 millones de personas que, además, representan el 57% de las importaciones mundiales y el 58% del PIB mundial.

La segunda herramienta es el atlas de complejidad económica, desarrollado por el profesor Ricardo Hausmann de la Universidad de Harvard, que busca identificar las oportunidades de encadenamientos productivos entre diferentes sectores de la economía en los diferentes territorios de cualquier país, permitiendo diversificar la oferta exportable de estos. La tercera herramienta es el monitoreo de desempeño sectorial, el cual busca analizar cada uno de los eslabones de una cadena en cualquier sector para investigar cuáles de estos dan mayor valor agregado a la cadena y concentrar en ellos los esfuerzos de política pública.

Estas herramientas le van a permitir al Departamento de Norte de Santander saber con más precisión cuáles son esos sectores de la economía en donde debe hacer apuestas. Finalmente quiero resaltar que

en materia de competitividad Colombia avanzó tres posiciones este año, de acuerdo al Foro Económico Mundial, un avance sustentado en la preparación y acceso tecnológicos, y también en un avance en materia de infraestructura. Además, en el escalafón Doing Business del Banco Mundial, Colombia subió nueve posiciones en materia de facilidad para hacer negocios. Eso es un gran avance que ha tenido el país en estos últimos años, sin embargo no estamos satisfechos con esto y estamos dispuestos a que las políticas públicas que empecemos a implementar en este nuevo gobierno del Presidente Juan Manuel Santos le apunten a doblar los logros que tenemos hoy. □

# OBRAS VIALES PARA UNA REGIÓN PUJANTE

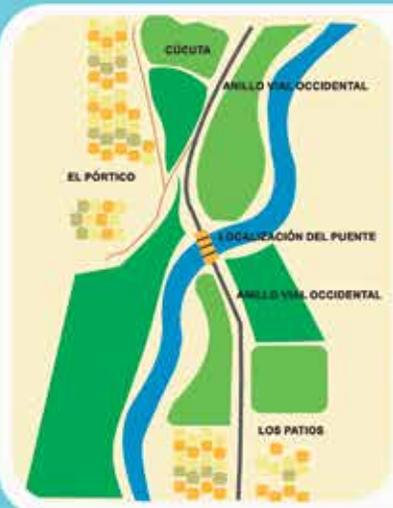


En el año 2007 el Departamento Norte de Santander en especial el Área Metropolitana de Cúcuta recibió del Gobierno central la viabilidad y puesta en marcha de la primera concesión vial de la región, enmarcada en aquellos proyectos que fueron considerados prioritarios para el desarrollo en infraestructura, como lo son los 16 tramos del alcance básico y los 5 tramos del alcance progresivo consignados en el contrato de concesión No006/07 de la Agencia Nacional de Infraestructura ANI.

Concesionaria San Simón S.A. una empresa comprometida con la ciudad y el departamento, inicio en el año 2008 la ejecución de tan importantes obras, para lo cual dispuso de maquinaria y talento humano que nunca antes un proyecto de la zona había presenciado, logrando así tener un avance general al día de hoy del 100% ejecutado.

Nuevamente es grato para el Área Metropolitana de Cúcuta recibir del Gobierno Central a través de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) la noticia de la ejecución del Puente sobre el Río Pamplonita en el Anillo Vial Occidental y se establece como una obra de gran envergadura para ejecutarse en el periodo 2014-2016.

El puente consiste en una estructura apoyada en dos estribos a cada lado del Río Pamplonita y tres pilas centrales dentro del cauce con una longitud total de 280 metros en dovelas sucesivas. La obra se tiene contemplada ejecutar en 20 meses y su inicio se dio con la visita al Proyecto del señor Vicepresidente de la República, Germán Vargas Lleras el pasado 10 de octubre.



Con esta obra se dará continuidad al Anillo Vial Occidental construido por Concesionaria San Simón S.A en el año 2013, conectando a Cúcuta con el Municipio de los Patios en un Anillo perimetral que facilita el paso del transporte de carga desde y hacia el interior del país.

Una vez más nuestro compromiso es seguir proyectándonos como líderes en el cumplimiento de las responsabilidades contractuales, desarrollando nuestra labor con calidad, para así generar progreso y calidad de vida a los habitantes en el Área Metropolitana de Cúcuta y demás zonas beneficiadas con la ejecución del proyecto.

# Conversatorio – Competitividad en la Región de Frontera

## MODERADOR:

**José Miguel González**

Presidente Cámara de Comercio de Cúcuta

## PARTICIPANTES:

**Xavier Sala i Martín**

Conferencista

**Daniel Arango**

Viceministro Desarrollo Empresarial (E)

**Julián Domínguez**

Presidente Confecámaras

**José Miguel González:** El indicador de competitividad para Colombia ha fluctuado entre los puestos 66 y 72, lo cual muestra un estancamiento en esta materia, aún así la economía muestre lo contrario. Profesor Sala i Martín ¿Qué áreas nos está impidiendo dar saltos de competitividad?

**Xavier sala i Martín:** Yo no miraría tanto ese ranking porque depende de lo que hacen los demás y de la inclusión de nuevos países, entonces es mejor restarle importancia y tenerlo solo como referente. Es verdad que Colombia tiene una tendencia a crecer rápidamente y las áreas en las que les diría que enfoquen su atención son la educación, la infraestructura, que en el caso particular de Norte de Santander es especialmente flagrante porque dificulta la actividad económica, y tercera, es la institucionalidad: El sector público y privado tienen diferentes formas de medición que generan dificultades de coordinación e implementación. ser su prioridad.

**José Miguel González:** Daniel ¿Cuáles son los tres factores que han identificado desde el Gobierno Nacional? Según el Índice de Competitividad Departamental Norte de Santander se encuentra en el puesto 15 de 22.

**Daniel arango:** Acojo las palabras del profesor Sala i Martín, porque hay que tener cuidado con los escalafones que si bien son una herramienta que permite dar una referencia, estas metodologías difieren unas de otras. La articulación entre los diferentes actores del sistema es fundamental y tener en cuenta que la competitividad es transversal a varios aspectos institucionales y económicos.

**José Miguel González:** Habiendo hecho esta aclaración sobre los rankings qui-



siera que Julián nos cuente sobre la agenda de competitividad a nivel regional.

**Julián Domínguez rivera:** Son varios los temas en los que estamos enfocados. En la innovación entendida como el cambio en procesos para agregar valor y eficiencia. Desarrollamos un concepto de información para la competitividad que permite tomar mejores decisiones empresariales y de política pública gracias al registro único empresarial y

social. Estamos llevando, también, el registro de garantía mobiliaria que ha permitido el avance de Colombia en la facilidad para hacer negocios. Por otro lado, la infraestructura debe ser atendida porque los centros de producción están situados en zonas céntricas que implican tener carreteras que los conecten con los puertos. La educación es definitivamente donde se conectan las demandas con las posibilidades de brindar bienestar,

para lo cual hemos generado espacios con el modelo alemán de educación dual que permitan conectar rápidamente la demanda de personas al interior de las organizaciones con capacidades para generar mayor productividad en un corto tiempo.

**José Miguel gonzález:** Ahora le pediré al profesor Xavier que nos cuente ¿Qué factores en común tienen los países en donde se dan innovaciones de ideas empresariales exitosas?

**Xavier salai Martín:** Son factores de dos tipos: De creatividad y de implementación. Les pongo un ejemplo: Si Mark Zuckerberg hubiera sido de Cúcuta ¿Hubiera tenido la idea de crear Facebook? Si así hubiera sido ¿La hubiera podido implementar? Si no ¿Cuáles habrían sido los problemas que se habría encontrado? Si se hace este análisis se va a identificar si se está educando a los niños en un ambiente que los haga capaces de tener ideas e implementarlas.

**José Miguel gonzález:** Daniel Arango, quiero hacerte la misma pregunta que le hice al profesor Xavier por lo siguiente: Queremos implementar un plan de acción alrededor de temas clave para el desarrollo, como lo es la innovación ¿Qué otras cosas adicionales tenemos que hacer como instituciones y empresarios para que se den más innovaciones de alto impacto acá en la región?

**Daniel arango:** En primer lugar, el Gobierno Nacional y las instituciones que estamos aquí conocemos del gran esfuerzo que ha hecho el Departamento de Norte de Santander por diversificar sus mercados de exportación y salir de la dependencia de Venezuela. El mercado se nos acabó en Venezuela y oír al señor Alcalde y ver a la Cámara de Comercio empezando a pensar que tenemos que buscar destinos de exportación diferentes y diversificar nuestra oferta es algo muy positivo. Tenemos once tratados de libre comercio con los cuales podemos hacer negocios. Por primera vez veo que toda la sociedad en la ciudad Cúcuta ya entendió que la discusión hay que sacarla del tema de Venezuela y dirigirla hacia la innovación. En el Comité de Ciencia, Tecnología e Innovación, del cual hace parte CONFECÁMARAS, COLCIENCIAS y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo estamos construyendo una ventanilla única para los proyectos y herramientas que existen para la innovación. Hay más de 100 instrumentos y entidades que dan recursos para la innovación pero lo hacen de manera dispersa entonces, por primera vez, en Colombia va a existir un portal único donde los empresarios y las entidades como la Cámara de Comercio pueden encontrar cuáles son sus convocatorias y cómo



De izquierda a derecha: Xavier Sala i Martín, Daniel Arango, Julián Domínguez y José Miguel Gonzalez.



De izquierda a derecha: Xavier Sala i Martín, Julián Domínguez y José Miguel González.

pueden acceder a esos recursos para invertir en materia innovación.

**José Miguel González:** Julián, el vehículo para potencializar todas estas iniciativas es el trabajo en red entre diferentes empresas de un mismo sector.

**Julián Domínguez Rivera:** En Colombia el 0,3% de las empresas son grandes, el 91% son microempresas y el resto son pequeñas y medianas. Un estudio que se ha hecho sobre productividad en América Latina sugiere que las microempresas tienen una productividad negativa, es decir, para hacer la misma función o el mismo producto o el mismo servicio su productividad comparada es negativa ¿En qué estado de desarrollo la empresa empieza a generar productividad efectiva? El gran reto es cómo lograr que estas empresas que generan el 67% del empleo en Colombia y solamente el 20% del PIB versus las PYMES en el mundo que generan en los países desarrollados el 80% del PIB ¿Cómo hacer para cualificarlas? Nosotros hemos encontrado dos herramientas que son muy importantes: Una es buscar el clúster correspondiente.

Pero con los clústeres la clave es lograr integrarlos y quitar los cuellos de botella y efectivamente darles motores que les permita progresar. Entonces, la invitación sería involucrarse dentro de procesos colectivos donde efectivamente se compite pero se

coopera, se aprende a competir y se aprende a cooperar. Hay también una herramienta alemana que ha venido por cuenta de los brasileños a un nivel más micro y son los núcleos empresariales, que permiten lo mismo. Para eso está la Cámara de Comercio, una entidad que lleva esa conexión para lograr la asociación y la confianza.

Por otro lado, con la herramienta que Daniel Arango anunciaba, el atlas empresarial donde para fortuna nuestra, uno de los insumos principales es precisamente el registro único empresarial y social, que salió de una conversación al interior de nuestro diseño estratégico en CONFECAMARAS, es la base para poder mirar estas aglomeraciones empresariales en toda la región. Es allí donde va a haber hallazgos importantes. Otra cosa en materia de información es un estudio que recientemente ha hecho planeación alrededor del tema de ciudades competitivas para trabajar mucho alrededor del tejido urbano como factor de desarrollo.

Entonces yo diría que es vincularse a esto, se están desperdiciando muchos recursos de innovación porque los empresarios piensan que son para las universidades que son para para la investigación de bata blanca, y no para sus procesos, para incorporar metodologías que les permitan avanzar, no hay que temerle a importar conocimiento que permita transformaciones en las empresas. Se están desperdiciando recursos muy importantes

que existen en la oferta de COLCIENCIAS y por eso la importancia de la ventanilla única que estamos construyendo donde todas las instituciones que tienen oferta de recursos para innovación van a tener dónde buscar recursos para su empresa.

**José Miguel González:** Quiero agradecer al panel, creo que tanto con las presentaciones como con las intervenciones de ustedes en cada uno de los paneles van a dar una serie de herramientas y estrategias que podemos implementar desde ya para incentivar este desarrollo de la región de frontera que yo resumiría en los tres grandes pilares que dijo el profesor Xavier Sala i Martín, y que yo diría son los grandes retos a futuro que hay que impulsar. Una revolución alrededor del tema educativo claramente es el pilar fundamental, también para que se den estas grandes innovaciones e incentivar la cultura la innovación en las empresas; seguir impulsando todo el tema de infraestructura como vehículo y plataforma para acceder a estos mercados, es decir, todo un tema logístico; y también como decía Julián todo el tema institucional, todo el tema de trabajar en redes, de tener instituciones fuertes que puedan apalancar las principales apuestas productivas. yo diría entonces que el reto grande para todas nuestras empresas e instituciones es el de enfocarse en estos cuatro grandes pilares. □

# Oferta Académica



Universidad  
**Francisco de Paula  
Santander**

## Pregrado

### FACULTAD DE INGENIERÍA

Ingeniería Electromecánica (SNIES 4995)  
Ingeniería Civil (SNIES 855)  
Ingeniería de Sistemas (SNIES 856)  
Ingeniería Electrónica (SNIES 3521)  
Ingeniería Mecánica (SNIES 852)  
Ingeniería de Minas (SNIES 4083)  
Ingeniería Industrial (SNIES 51769)  
Tecnología en Obras Civiles (SNIES 842)  
Tecnología en Procesos Industriales\* (SNIES 52956)  
Técnico Profesional en Manufactura de Calzado y Marroquinería\* (SNIES 54748)  
Tecnología en Gestión de Procesos de Manufactura\* (SNIES 54749)  
Tecnología en Gestión y Desarrollo de Productos Cerámicos\* (SNIES 54888)  
Técnico Profesional en Producción de Cerámica Artesanal\* (SNIES 54865)  
Técnico Profesional en Fabricación Industrial de Productos Cerámicos\* (SNIES 54906)

### FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS Y DEL AMBIENTE

Ingeniería Ambiental (SNIES 4084)  
Ingeniería Agronómica (SNIES 52128)  
Ingeniería Biotecnológica (SNIES 3617)  
Ingeniería Pecuaria (SNIES 51876)  
Tecnología Agroindustrial\* (SNIES 53721)  
Técnico Profesional en Procesamiento de Alimentos\* (SNIES 53708)

### FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES

Comunicación Social (SNIES 52892)  
Trabajo Social (SNIES 54932)  
Derecho (SNIES 55040)  
Licenciatura en Matemáticas (SNIES 101318)

### FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Enfermería (SNIES 852)

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Administración de Empresas (SNIES 13980)  
Comercio Internacional (SNIES 53635)

\* Articulado propedéuticamente



**Programas de  
Enfermería e Ingeniería de Sistemas  
con Acreditación de Alta Calidad**



[www.ufps.edu.co](http://www.ufps.edu.co)

Informes: ADMISIONES Y REGISTRO

Av. Gran Colombia N° 12E-96 B. Colsag - Torre Administrativa 1er. piso  
e-mail: [admiregi@ufps.edu.co](mailto:admiregi@ufps.edu.co) Telf: 5776655 - 5751563



# Innovación para la Construcción Sostenible

**Xiomara Díaz - Universidad Francisco de Paula Santander**  
**David Ararat Mafla - Gerente Cerámica Italia**

**David Ararat Mafla:** Les quiero contar cuál ha sido la experiencia, cuáles han sido los hallazgos y cuáles son los retos que tenemos hacia el futuro como clúster. Para nosotros, así como para otros sectores cayó un meteorito que anuló aproximadamente el 40% de las ventas que teníamos, y eso genera una situación de crisis, no solo porque haya desaparecido un mercado sino porque una condición de las empresas del sector de las arcillas es que teníamos un portafolio de productos desactualizado y con poca innovación. Seguimos teniendo problemas de infraestructura y de comunicaciones con el mercado nacional, por lo cual nuestros productos son excesivamente sensibles a los costos logísticos en, más o menos, un 20 o 30%.

Teníamos que pensar entonces en alguna alternativa a esa realidad y es lo que hemos empezado a hacer con un proceso de replanteamiento estratégico de todas las industrias que estaban concentradas en ofrecer simplemente productos de bajo valor agregado. Después de todo un ejercicio estratégico con las 56 empresas que conforman el clúster de arcilla, se da como resultado una nueva estrategia: Pasar de ofrecer productos a ofrecer soluciones constructivas basadas en productos de arcilla con las cuales se evalúa el ciclo de vida de los proyectos de construcción para poder ofrecer productos que sean competitivos.

Hemos visto que en el ciclo de vida de un producto solamente el 14% es el costo de la instalación o el costo del material como tal, y el resto del ciclo implica el 80% del costo. Esta decisión tiene cuatro líneas de acción: La primera es influir en la demanda de los edificios, la segunda es educar a los profesionales del futuro, la tercera es desarrollar esas soluciones constructivas y la última es generar programas de excelencia de producción en cada una de las empresas que están participando. No es posible tener una estrategia exitosa si no existe una excelencia productiva, en cualquier estrategia que diseñemos, si no



contamos con una excelencia operativa no va a funcionar.

Entonces, la primera línea de acción está en la influencia que tenemos que hacer sobre los compradores que tenemos y que también están evolucionando. Llevamos 33 años vendiendo cerámica y las exigencias de los compradores han venido cambiando, por lo cual necesitamos ajustar los productos a ese tipo de demanda.

**Xiomara Díaz:** Vale la pena resaltar

que la puesta en marcha de estas líneas de acción implica un reto para cada uno de los frentes y actores involucrados. La Universidad Francisco de Paula Santander, en el momento de asumir esta responsabilidad hace más de un año, uno de los retos que planteaba era cómo articular esa malla curricular de manera transversal en los programas para que comenzara a generar esta plataforma de futuros profesionales que alimentaran la estrategia total del clúster de arcillas competitivas.

Desde esta perspectiva el reto era poder dar los primeros trazos para que este camino se siga con todas las instituciones de educación superior a nivel local y quizá uno de los mayores retos en estos temas de construcción sostenible era cómo formar futuros profesionales que están generando una marcada huella que, lejos de caer en el discurso ambientalista, esté asociada a la huella que genera el consumir materiales de afuera, buscar cómo encadenar desde distintos frentes para que la universidad apoye los procesos de investigación de manera man-

y recursos. Norte de Santander ya tiene un plan de ciencia y tecnología por los próximos 10 años donde están consignadas todas las iniciativas que serían susceptibles de recursos para proyectos de innovación. **Xiomara Díaz:** Quizá la visibilidad de todos estos ejercicios académicos ha sido uno de los apoyos más grandes que hemos encontrado en la estrategia para poder dar a conocer a luz pública el talento y la creatividad que tienen nuestras instituciones de educación superior; aquí hay un ejemplo de lo que fueron los resultados



De izquierda a derecha: Xiomara Díaz y David Ararat.

comunada con las empresas y entender que la Universidad necesita de esta articulación. **David Ararat Mafla:** En Cúcuta comenzó a funcionar hace un año el Comité de Universidad – Empresa – Estado como punto de encuentro para que los empresarios, las universidades y los centros territoriales tengamos una visión común de lo que debe ser la investigación y la innovación tecnológica en el Departamento y así podamos enlazar todos esos esfuerzos

de un concurso al que se convocaron los estudiantes de arquitectura del programa de la Universidad Francisco de Paula Santander para diseñar el stand de arcillas competitivas en el Congreso Colombiano de la Construcción de 2014, y este ejercicio no solamente implicaba diseñar el stand, sino conocer las piezas, sus atributos, sus tonalidades, sus dimensiones. Entonces en los procesos de aprendizaje está intrínseca la misión de volver a apuntarle a que el

profesional, a mediano y largo plazo salga al mercado influenciado y convencido de prescribir materiales locales. Esto hace una diferencia muy grande sobre todo a través de la cátedra cerámica arquitectónica que tenemos y en la que nos hemos apoyado mucho en las cátedras de cerámica españolas donde además vemos estudiantes que han ganado proyectos internacionales de arquitectura revalorizando los materiales tradicionales. Entonces estamos convencidos de que la educación tiene mucho que aportar para la estrategia en general; aquí seguimos con el stand de arcillas competitivas en EXPOCAMACOL en Medellín 2014 además, una iniciativa que vende muy bien la idea del símbolo de lo que representa arcillas competitivas como agrupar a todas las empresas de la región.

**David Ararat Mafla:** El objetivo con este tipo de este tipo de exhibiciones en bloque, en masa, es que nacionalmente nos reconozcan a nosotros, a Norte de Santander como un sitio donde pueden encontrar soluciones constructivas con base en la arcilla. Es decir, que la gente nacionalmente sepa que en Cúcuta hay soluciones para los proyectos de construcción en todo lo que tiene que ver con arcilla. Entonces usted entra a un stand de esos y ve 20, 30, 40 tipos de productos, de diferentes empresas, y todas presentadas como un paquete. Eso es una parte fundamental de la estrategia de arcillas competitivas.

**Xiomara Díaz:** Y en esta permeabilidad de la estrategia, al educar a los profesionales del futuro, también hemos venido consolidado el taller cerámico arquitectónico, el programa de diseño gráfico de la FEDEX con una pertinencia grande sobre el tema, el curso de profundización en arquitectura y cerámica, la maestría en ciencia y tecnología de materiales con proyectos de investigación vinculados a Colciencias directamente en la línea de materiales cerámicos, y la malla curricular de programas académicos de la región que están dejándose influenciar por estos temas; en la estrategia de proyectos le apuntamos directamente a la interdisciplinariedad, qué es lo que estamos buscando al acercarnos al sector, que puedan haber proyectos de investigación a través de pasantía, trabajo de grados, concursos que le apunten a este pool de profesionales muy especializados en el tema de la estrategia, y que la puedan apoyar con otros ejemplos de relevancia internacional.

**David Ararat Mafla:** Simplemente queríamos comentarles que vamos a seguir evolucionando no solamente como producto sino en la forma como vamos a utilizar esos productos. □

# Panel - Modelos Empresariales Exitosos en la Frontera

## MODERADOR:

**Carlos Eduardo Ronderos Torres**

Ronderos & Cárdenas Asociados.

## PARTICIPANTES:

**Raúl Colmenares Ossa**

Presidente Viviendas y Valores

**Germán Hernández**

Gerente general Calzado Mussi

**Marcela Quintero**

Gerente regional Hacienda Las Flores

**Manuel Guardiola**

Medical Duarte.

**Carlos ronDeros:** Las cifras nos indican que en Cúcuta hay un renacer empresarial importante. El PIB de Norte de Santander creció más de un punto por encima del PIB nacional, es decir que por primera vez en años el Departamento está ayudando a jalonar el PIB nacional hacia arriba, con una participación dinámica de sectores como el de la construcción, de la salud y de la agroindustria. De acuerdo con la Cámara de Comercio ha habido una importante creación de empresas: Más de 70,000 con más de 220,000 millones de pesos de inversión en el último año. Hice el ejercicio de ver cómo se comportaron las utilidades de las 100 empresas más importantes de Norte de Santander en el 2013 con respecto a las utilidades del 2012 y en promedio las utilidades de estas empresas crecieron en un 50%, es decir, tenemos elementos nuevos y dinamizadores.

Teniendo en cuenta este contexto, quiero preguntarle a Raúl Colmenares si la construcción es el dinamizador más grande que hay.

**raúl ColMenares:** A nuestro modo de ver, la construcción en Cúcuta y en Norte de Santander se ha incrementado apreciablemente porque la vivienda de interés social, la vivienda de interés prioritario ha recibido un fuerte apoyo del Gobierno Nacional y ha servido para que una buena parte de los constructores que estábamos dedicados a hacer vivienda en estratos 3, 4, 5 y 6 pudiéramos volver a hacer vivienda de interés social y vivienda de interés prioritario en Cúcuta. En el Departamento se construyeron alrededor de 4300 nuevas viviendas



De izquierda a derecha: Raúl Colmenares, Manuel Guardiola, Germán Hernández, Marcela Quintero y Carlos Eduardo Ronderos.

de interés prioritario, es decir, viviendas de 40 millones de pesos. Toda esta cantidad construcción da empleo, trae inversión y ayuda muchísimo a dinamizar la economía de la región. Adicionalmente, también por efectos de decretos del Gobierno Nacional, se producen casos como el de la clínica Duarte que es una zona franca empresarial

y el caso del Hotel Holiday Inn, producto del Decreto 920 del 2009, el cual otorga exención tributaria para las rentas ocasionadas para los hoteles que se contruyan en Colombia hasta el año 2017.

**Carlos ronDeros:** Ya que Raúl Colmenares habló sobre la inversión muy grande en una clínica de última genera-

ción con innovación en términos médicos, quisiera preguntarle al doctor Guardiola ¿Esos incentivos llevan a los empresarios a tomar decisiones? Según Raúl Colmenares sí, cuéntenos de su experiencia con la legislación vigente que busca fomentar la inversión.

**g uarDiola:** La decisión de haber hecho este proyecto en la ciudad de Cúcuta sin lugar a dudas tiene que ver con el hecho que el Gobierno Nacional haya emitido esas normas que permitieron crear zonas francas especiales en las zonas de frontera para contrarrestar una crisis socioeconómica que se estaba generando por múltiples factores. Hay un dicho que dice que nadie es profeta en su propia tierra, pues bien, la Organización Medical Duarte ZF, que pertenece a personas de la región, desarrolló varios proyectos de salud a nivel nacional, creciendo hasta el punto de volverse un modelo exitoso, pero no había tenido la oportunidad de llegar a su propia región ¿Qué motivó eso? Primero la necesidad misma que la región tiene en este momento, somos conscientes que hay un déficit de oferta de servicios de salud en relación a la demanda esperada por el crecimiento de la población.

A esta oportunidad se sumó la oportunidad de crear una zona franca ¿Por qué? Porque en el sector salud, después del talento humano, hoy en día lo más importante es la tecnología y una de las facultades que permite la zona franca es la importación o la adquisición de equipos que están liberados de una serie de aranceles e impuestos que eran muy significativos para poder acceder a esa tecnología. Entonces ¿qué es lo que se está haciendo en la zona franca?, traer esa tecnología que unida a un recurso humano educado, investigador, innovador nos lleva a que se genere este proyecto y especialmente a buscar cubrir ese déficit de oferta, y a que se generen una serie de nuevos servicios de salud que no se estaban prestando en la ciudad, es decir, que uno de los principales aportes sociales es que mucha gente ya no va a tener que desplazarse a otras ciudades para poder recibir un servicio de salud.

**Carlos ronDeros:** Usted ha tocado el tema del recurso humano, que vimos también en la magnífica conferencia del profesor Xavier Sala i Martín. Germán Hernández es un exitosísimo empresario del sector calzado y quiero preguntarle ¿Qué hace que un empresario en Cúcuta sea exitoso? Y, además ¿Qué obstáculos hay para lograrlo?

**g erMán HernánDez:** Yo pienso que



De izquierda a derecha: Manuel Guardiola, Germán Hernández y Marcela Quintero.



en términos generales Colombia es un país donde se puede trabajar y Cúcuta es una ciudad donde también se puede hacerlo. Si pensamos en obstáculos yo diría que es el acceso al conocimiento y a las ideas entendidas como nuevas técnicas, como conocimiento enfocado en los productos, en cómo hacer un mejor producto, en que tendencias hay en el mundo para mejorar la técnica de confección de nuestros productos, ahí hay ciertos obstáculos.

Por muchos años tuvimos otro enfoque, y cuando este cambió, empezamos a buscar el conocimiento y el mundo había evolucionado a un ritmo muy rápido, por lo cual ponernos al día cuesta trabajo, lo cual constituye un obstáculo. Luego habría que masificar ese avance logrado, irrigarlo en nuestra fuerza laboral, y pienso que ese es el verdadero reto de mi sector, el sector de manufacturas. Sería muy bueno que hoy también nos diéramos a la tarea de masificarlo entre nuestros colaboradores y entre nuestra fuerza de trabajo, es importantísimo hacerlo. El obstáculo ahí, el cual hay que trabajar, es el tiempo y ayuda de otros agentes del mercado que se requiere. Habría entonces que crear ese clima para la innovación y esa

solidaridad institucional que la vemos en los entes del Gobierno y el reto es lograr conectarnos para que podamos transmitir el desatraso a nuestros equipos.

**Carlos ronDeros:** Un excelente ejemplo de esto es el que representa el clúster de arcillas y su vinculación con la Universidad. Creo que ese es un buen ejemplo que puede transmitirse a otros sectores.

**gerMán Hernández:** Por último, para responder qué hace a un buen empresario en Cúcuta, pienso que es lo mismo que se hace en cualquier lugar del mundo: Un buen empresario en Cúcuta se puede desempeñar igual como lo puede hacer en cualquier lugar, Cúcuta tiene la oportunidad para desempeñar una muy buena labor.

**Carlos ronDeros:** Importantísimo mensaje porque eso significa que Cúcuta es una plaza idónea para ser buenos empresarios y aquí tenemos varios ejemplos. Marcela Quintero es de Hacienda Las Flores y se dedican a la refinación de aceite de palma. Por favor, cuéntenos un poco sobre las oportunidades que tiene la agroindustria en Norte de Santander, qué otros campos hay y a qué se debe el éxito en ese sector, qué consejo le daría a las nuevas empresas

que quieran entrar en estos sectores.

**MarCela Quintero:** Para el Grupo Empresarial OLEOFLORES, en el cual soy gerente regional de la zona central, es un honor estar con ustedes. Siempre he hablado de hacer patria. Nosotros estamos ubicados en la zona del Catatumbo con un proyecto productivo agroindustrial de alianzas productivas o sociales con pequeños productores. En este momento tenemos 14,000 hectáreas en este modelo de alianzas estratégicas, el resto, 7,000 hectáreas, en independientes para un total de 21,000.

Hace 15 días fuimos notificados por la DIAN de la resolución de zonas francas en un corregimiento que está lleno de todos los problemas sociales que tiene nuestro país, después de un cese de actividades por el paro en el Catatumbo el año pasado para construir la planta extractora más grande América Latina, y se va a hacer en campos dos, se va a hacer en el departamento de Norte de Santander, yo como nortesantandereana, como ocañera estoy orgullosa. A la pregunta sobre si se pueden hacer cosas, la respuesta es sí, se pueden hacer muchas cosas con el modelo alianzas, hay un acompañamiento del sector privado, de

la institucionalidad, de todo el tema de gobierno, de las organizaciones de cooperación internacional para lograr que esto se de en zonas tan conflictivas como el Catatumbo, se puede hacer lo mismo con muchos otros productos no solamente en palma, en caucho, en cacao pero es un modelo que funciona y el éxito de este proyecto yo creo que es la Palma de aceite, nosotros estamos sacando un promedio de 25,000 toneladas de fruto mensuales, hablamos de 40 tractomulas que salen de la zona de campo dos.

Me preguntabas qué es lo más difícil, y lastimosamente es el tema de vías, que yo creo que en este país sufrimos muchísimo por eso y el tema de seguridad de la zona, esto nos afecta porque nos toca, nos retrasa todo el movimiento de la operación causando mucho daño al pequeño agricultor, trabajamos con un producto perecedero y no poderlo llevar a nuestra planta extractora en Codazzi, donde hacemos todo el proceso de refinación para alimentos y biodiesel, es muy duro. Yo siento que con la construcción de la planta extractora más o menos en duración de ocho meses vamos a tener los mismos problemas de vías, pero trabajando en equipo como lo he manifestado en todos los escenarios, y pensando y haciendo patria

en este Departamento lo lograremos. Me encantó la presentación del señor alcalde de mostrar una ciudad hermosa, y me place esa presentación porque es muy positiva y es mostrar lo bonito que tiene esta ciudad y yo considero que hay muchas formas de hacer las cosas, si se puede hacer.

**Carlos ronDeros:** Creo que es un excelente mensaje el que nos están dando los empresarios y quisiera preguntarle Raúl que es empresario aquí desde hace muchos años y su familia lo ha sido ya por varias generaciones en esta zona, qué consejos les da, esto se llama EXPOGESTIÓN Fronteras, cuál es el consejo para que las empresas vengan acá a una frontera que tiene los problemas que hoy vemos.

**raúl ColMenares:** Aparte del gran optimismo y amor que tenemos por la ciudad, el consejo que siempre puedo darle a las personas que comentan conmigo qué empresas se pueden hacer, es que tenemos que dejar de ser individualistas y, definitivamente, la solución para ser empresario es poder tener la capacidad de asociarse. En los últimos años hemos visto asentarse aquí empresas comerciales de automóviles y los cucuteños vieron pasar las oportunidades, llegó gente de Bogotá, de Medellín,

de Bucaramanga y solamente dos empresas se pudieron formalizar acá en el tema automotriz con gente de Cúcuta. En el tema hotelero, pudimos hacer una alianza con un grupo de Medellín que maneja la franquicia de Holiday Inn Express en esa ciudad, y a su vez conseguimos que Holiday Inn viniera a Cúcuta con su vicepresidente de América Latina para la expansión de la marca y le encantó la ciudad porque vio lo que muchos no vemos: Aquí llegan 900,000 personas por el aeropuerto todos los años y esas personas que vienen a la ciudad para hacer negocios no están en plan de turismo. Hay muchas cosas por hacer en la ciudad y definitivamente debemos asociarnos para hacerlas bien.

**Carlos ronDeros:** Quiero agradecer y felicitar a los panelistas porque ha quedado un mensaje muy positivo, como hijo adoptivo de Cúcuta, mi padre que vino a hacer empresa aquí hace muchos años siempre pensó que esta era una tierra de gente muy emprendedora y la muestra la tenemos en este panel. Quiero darles una felicitación muy especial por este mensaje de optimismo en este EXPOGESTIÓN y agradecerles a los organizadores por la invitación. □

# NUEVO SERVICIO DE CREMACIÓN

CONOCE MÁS EN:  
[WWW.ORGANIZACIONLAESPERANZA.COM](http://WWW.ORGANIZACIONLAESPERANZA.COM)



Organización  
**La Esperanza**

Contigo a cada paso.

## RENDIMOS HOMENAJE A LA CONTINUIDAD DE LA VIDA

# ESAP - Gestión Pública para la Competitividad Regional

**E**l primer aspecto que voy a tratar son los datos sobre la situación económica y social de Norte de Santander y el otro son las posibilidades que se ofrecen para poder corregir las desviaciones que nos muestran estas cifras y poder posicionar a la frontera del oriente en el concierto nacional. La primera discusión que tuvimos cuando nos invitaron a este evento fue sobre cómo organizar una gestión de resultados marcando lo que ha propuesto el Banco Interamericano de Desarrollo en términos de competitividad, la política de la OCDE, y de esta manera evitar que las acciones que se desarrollen estén sujetas al vaivén de la política interna y externa, y que haya una institucionalidad fuerte para que las decisiones logren consolidar un proceso de desarrollo económico y social.

Dentro de la institucionalidad situamos al Gobierno Nacional, porque es el primero que atiende las demandas de la zona de frontera y allí observamos una primera dificultad: Las conexiones para la integración del oriente colombiano con el resto de la economía del país tiene obstáculos que impiden disminuir los impactos de la volatilidad fronteriza. El año pasado era frecuente oír a la subdirectora de Planeación Nacional decir que los proyectos que se presentaban a los Órganos Colegiados de Administración y Decisión eran mal formulados y que no contaban con el respaldo suficientes de las cifras para poder aprobarlos. La ESAP, entonces, decidió conformar un equipo de expertos que apoyara la formulación de proyectos para los OCAD desde los bancos de proyectos de los municipios y departamentos. Hoy los resultados muestran que esa intervención ha significado importantes recursos para los territorios colombianos.

A raíz de esa debilidad, decidimos abrir una especialización en Finanzas Públicas y otra en el área de gestión de proyectos, porque identificamos que una de las grandes debilidades que tiene el territorio del oriente es que no hay talento humano calificado para apoyar la formulación de proyectos en los municipios para los OCAD. Ahora ¿De qué reto hablamos para Cúcuta? Las Naciones Unidas acaba de medir la prosperidad de las



**Ernesto Camargo**  
Director Regional ESAP.

**“Norte de Santander ha venido reclamando a la Nación un mejor trato y una política de fronteras más efectiva que corresponda con la realidad.”**

principales ciudades colombianas y Cúcuta clasificó de 20 entre 23 ciudades, lo cual confirma el dato suministrado por el DANE en 2012. La ciudad tuvo una incidencia de la pobreza de 32,4%, sin embargo, los problemas van más allá de la pobreza. En materia de seguridad la tasa de homicidios se ha mantenido por encima del promedio nacional, y según el Banco la República a Cúcuta tampoco le va bien en la calidad educativa, uno de los elementos fundamentales para el crecimiento económico largo plazo.

Norte de Santander ha venido reclamando a la Nación un mejor trato y una política de fronteras más efectiva que corresponda con la realidad y con las inseguridades al carecer de gobernabilidad en los factores de intercambio, la educación superior en este escenario de reconstrucción de la economía y de las singularidades sociales tiene un compromiso con la sociedad de Cúcuta y su región.

La emergencia de Cúcuta conduce a buscar esos caminos de transformación del qué hacer en la educación para estar a tono con los cambios por la globalización y la tecnología, lo cual debe ser mirado como oportunidad efectiva en un mercado que sí existe y que se necesita explorar para alcanzarlo.

En el 2015 la ESAP contribuirá con la equidad otorgando becas a los estudiantes más pobres para que se formen en Cúcuta como administradores públicos o hagan especializaciones o maestrías con el compromiso de retornar al territorio. Vamos a otorgar cinco becas a concejales, alcaldes, diputados, ediles para que accedan a programas de formación en la Escuela Superior de Administración Pública y también estamos comprometidos en ciudades sostenibles a apoyar con consultores y asesores en todos los procesos de transformación de la institucionalidad que demanda este territorio. □



Escuela Superior de  
Administración Pública

## FORMANDO LÍDERES PARA EL BUEN GOBIERNO



### ESPECIALIZACIONES

**Administración  
Pública Contemporánea**  
SNIES 19771

**Alta Dirección del Estado**  
SNIES 5144

**Alta Gerencia en Economía Pública**  
SNIES 54352

**Derechos Humanos**  
SNIES 1698

**Finanzas Públicas**  
SNIES 102617

**Fronteras y Relaciones Internacionales**  
SNIES 10079

**Gerencia Hospitalaria**  
SNIES 5307

**Gerencia Social**  
SNIES 1703

**Gestión Pública**  
SNIES 19771

**Gestión y Planificación del  
Desarrollo Urbano y Regional**  
SNIES 10406

**Proyectos de Desarrollo**  
SNIES 15794

**Posconflicto - En trámite**

### PREGRADO

**Administración Pública**  
SNIES 1697

**Administración Pública  
Territorial**  
SNIES 53050

### MAESTRÍA

**Maestría en  
Administración Pública**  
SNIES 5144

- Adelantamos investigaciones que fomenten la innovación y buenas prácticas de gestión pública.
- Capacitamos a servidores públicos y sociedad civil en administración pública para el buen gobierno y el servicio ciudadano.
- Promovemos y contribuimos en la generación de capacidades y competencias en administración pública para el nivel central y entidades territoriales del Gobierno con enfoque multinivel y sectoterritorial.
- Tenemos presencia en los 32 departamentos del país a través de 15 Direcciones Territoriales, donde formamos y asesoramos en gestión pública integral, planeación estratégica, gestión ambiental, control social, gestión del talento humano por competencias laborales, evaluación y formulación de proyectos, entre otros.

para más información diríjase a  
[www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co)



#### Contáctenos

**Conmutador:** 57 + 1 2202790  
**Línea Nacional:** 018000913755  
**Email:** contacto@esap.edu.co

# Panel - Emprendimiento de Alto Impacto

## MODERADOR:

### **María del Mar Palau**

Vicepresidente de estrategia de Bancoldex.

## PARTICIPANTES:

### **Mario Hernández**

Empresario.

### **Patricia Fuel**

Directora Parque E.

### **Adriana Contreras**

diseñadora.

**María Del Mar Palau:** Creo que Mario Hernández no necesita presentación, todos lo conocemos a él y su historia brillante. Quisiera preguntarle si usted cree que lo ha logrado todo o cree que tenemos que hacer algo más desde la marca Mario Hernández.

**Mario Hernández:** Creo que hasta ahora estamos en primaria y nos hace falta el bachillerato, y la universidad. Competir en el mundo es muy complicado, construir una marca necesita dedicación, diferenciación, calidad y materias primas.

**María Del Mar Palau:** ¿Mario Hernández ha tenido algún fracaso?

**Mario Hernández:** Fracasos no hay porque todo son experiencias. Cuando abrí el primer almacén en Nueva York en 1992 me cogió una época muy difícil, perdimos dinero pero eso ha sido el mejor MBA de mi vida. Entendí que debía cambiar el nombre de la marca, que tenía que tener moda, que tenía que tener color, eso me dio otra dimensión y fue muy barato porque en tres años me ahorré lo que hubiera estudiado en 15.

**María Del Mar Palau:** Una de las cosas que hemos fomentado desde INNPULSA es que no hay que tener miedo al fracaso ¿Qué le dirías usted a las personas que están arrancando un nuevo modelo de negocio?

**Mario Hernández:** Si uno hace lo que le gusta y lo hace bien tendrán éxito. Hay que ponerle mucho amor a las cosas, darles dirección y hacerlas con motivación. Si solo piensan en el dinero y en gastarlo en lujos, eso no funciona porque hay que invertirle al negocio.

**María Del Mar Palau:** ¿Qué opina de que tengamos que trascender a Venezuela?

**Mario Hernández:** Creo que Chávez ha sido mi mejor presidente porque hemos



logrado un importante posicionamiento de la marca en Venezuela, lo que pasa es que los empresarios de allá quieren vender a precio de dólar paralelo y sacar la utilidad a dólar oficial y eso es imposible. Los venezolanos son consumidores muy avanzados que hoy en día no pueden sacar el dinero de su país, razón por la cual tienen que comprar en Venezuela, así que hay que tenerles productos

y acomodarse a lo que exige ese mercado, hay que correr riesgos porque gratis no hay nada. **María Del Mar Palau:** Adriana Contreras es una emprendedora ejemplar de la moda en Cúcuta, sin embargo, ella nunca se imaginó ser diseñadora ni emprendedora de alto impacto cuando arrancó. ¿De dónde nace tu pasión? ¿Qué consejo le pedirías a Mario Hernández?

De izquierda a derecha: Adriana Contreras, Patricia Fuel, María del Mar Palau y Mario Hernández.



**Adriana Contreras:** Uno de mis sueños es llegar a tener puntos de venta a nivel nacional. Cuando mi hija mayor era pequeña yo la acompañaba a los torneos de golf a nivel nacional y para mí era muy tedioso estar ocho horas esperándola. Un día en Bucaramanga decidí ponerme a hacer una colección mientras ella estaba jugando e ir a ofrecerla en la mejor tienda, y si no gustaba pues seguiría cargando la talega de golf. Efectivamente lo hice y la dueña de una boutique me hizo pedido, y así empezó todo. Llegué a Cúcuta y éramos solas una operaria y yo. Fui a la Cámara de Comercio de manera muy tímida a averiguar qué se podía hacer y desde entonces ellos me han estado ayudando. PROCOLOMBIA también ha creído en mí. El Gobierno Nacional da las herramientas necesarias en bandeja de plata, sólo hay que saberlas aprovechar. A Mario Hernández le preguntaría ¿Cómo lograr el crecimiento que ha tenido con tantas dificultades a nivel nacional y en tan poco tiempo?

**Mario Hernández:** Debemos competir con diferenciación y calidad, por eso montamos el Premio Mario Hernández al Diseño. Debemos aprovechar todos los TLC. Lo que tiene que hacer, Adriana, es manejar su propia distribución.

**María Del Mar Palau:** Patricia Fuel debe decirnos si también es emprendedora de alto impacto porque lleva 14 años detrás de este ecosistema en Colombia. Ella sueña con que cada año tengamos más de 1,000 compañías que crezcan por encima del 10%. Parque E es el parque del emprendimiento de Medellín, ciudad que fue declarada como la ciudad más innovadora del mundo ¿Qué hay que hacer para que haya más personas como Mario Hernández y Adriana Contreras?

**Patricia fuel:** Convenciéndonos de que todos somos emprendedores aunque no seamos empresarios. Todos los lugares y sectores necesitan personas con visión, con convicción y con pasión por lo que hacen. En ese sentido me considero una emprendedora que está buscando cómo propiciar ecosistemas para que más personas como Mario y Adriana surjan en todo el país. Debemos eliminar las barreras mentales que tenemos en nosotros y aprovechar las facilidades que nos brinda el Gobierno Nacional. Lo que necesitamos para una Cúcuta más emprendedora es una sinergia entre las empresas consolidadas, la academia y el Gobierno Nacional junto con el municipal y el departamental.

**María Del Mar Palau:** Patricia, su pongamos que convencemos a José Miguel González de crear un parque de emprendimiento en Cúcuta ¿Qué tiene que hacer la Cámara de Comercio de Cúcuta y los demás

Mario Hernandez.



actores del ecosistema para hacerlo realidad?  
**Patri Ciafuel:** Lo primero es tener com -  
 promiso a largo plazo porque los resultados  
 se van a ver reflejados hasta mucho después.  
 También tener un cambio de mentalidad  
 y de cultura, factores que generan la masa  
 crítica para poner en marcha empresas con  
 alto potencial de crecimiento.

**María Del Mar Palau:** El problema  
 es que no creemos que somos capaces de  
 emprender. Ahora quisiera que cada uno  
 defina en una frase ¿Qué es ser un empre-  
 ndedor de alto impacto?

**Mario Hernández:** Subsistir, ese es el  
 gran compromiso de las empresas.

**aDriana Contreras:** Compromiso con  
 la sociedad, con el país, con uno mismo, esa  
 es la base para lograr las cosas.

**PatriCia fuel:** Disciplina y persis-  
 tencia, a veces tenemos iniciativa pero  
 poca “acabativa”.

**MaríaDelMar Palau:** Martin Luther  
 King dijo: “Yo tengo un sueño, no tengo  
 un plan”. Muchos nos la pasamos haciendo  
 planes pero trabajamos muy poco los sueños  
 ¿Cuál es su sueño?

**Mario Hernández:** El sueño es ser una  
 marca mundial, y lo estamos construyendo,  
 tratando de competir con el lujo europeo.  
 El sueño es lograr convencer, ya se abrió  
 la primera tienda en Moscú y ahí vamos  
 haciendo cosas que requieren de tiempo.  
 Recuerden, estamos en la primaria del sueño  
 y la gran responsabilidad que tengo con mi  
 gente, que tenemos con 500 empleados en el  
 país, más la gente en los otros países donde  
 fabricamos. Mire, mi hermano murió hace  
 poco unos 15, 20 días en era el segundo y  
 resultó vago, no trabajaba ni nada, entonces  
 para no amargarme yo lo mantenía porque  
 uno no puede cambiar a la gente, y le pregunté  
 hace unos dos meses ¿cómo es un día suyo?  
 Me dijo pues me levanto cuando no tengo  
 sueño. En cambio yo me tengo que levantar  
 con sueño todos los días, entonces uno se  
 pregunta, quién es el inteligente. Entonces  
 la vida también hay que gozarla y agradecer  
 la oportunidad.

**MaríaDelMar Palau:** Adriana ¿Cuál  
 es el sueño?

**aDriana Contreras:** Como dice Mario  
 yo pienso que también es perdurar y que las

cosas sigan con los hijos, y que los que vengan  
 detrás tengan el mismo emprendimiento y  
 las mismas ganas de hacer bien las cosas,  
 ese es mi sueño.

**MaríaDelMar Palau:** Patricia ¿Qué  
 sigue en los sueños de Parque E y en los suyos?

**PatriCia fuel:** Una Colombia entera  
 llena de emprendedores de gente que esté  
 buscando siempre las soluciones y no los  
 problemas, no donde estemos viendo siempre  
 los peros y las dificultades sino que estemos  
 buscando nuevas formas de hacer las cosas,  
 nuevas formas de superarnos, las empresas  
 que necesitan empleados también necesitan  
 emprendedores y están contratando gente  
 que esté buscando siempre la innovación,  
 los elementos de diferenciación, y para eso  
 necesitamos empezar a sembrar cuanto antes.  
 En Medellín estamos hasta ahora empezando  
 a recoger algunos frutos de lo que se sembró  
 desde hace 10 años, esa es la esperanzas de  
 que en toda Colombia estemos dentro de una  
 década o un par de décadas recogiendo los  
 frutos que estamos sembrando ahora entre  
 universidad, academia en general, gobierno y  
 empresa privada. □

# Transformando el Banco de Desarrollo del País

**L**es quiero contar qué estamos soñando para BANCOLDEX y por qué estamos hablando de transformar y reinventar esta institución como un banco de crecimiento y desarrollo empresarial, un banco verdaderamente cercano al empresario. Lo primero es que así como ustedes los empresarios de esta región se reinventan todo el tiempo para transformar y para hacer cosas excepcionales, nosotros desde Bancoldex también tenemos que hacer lo mismo, no podríamos exigirle a ustedes que hicieran cosas maravillosas si nosotros como sus socios no nos reinventamos.

¿Qué nos lleva hoy a pensarnos como constructores de una nueva política de crecimiento empresarial en Colombia? Que si nosotros no hubiéramos pasado de aprender lo que significa hablar con exportadores, si no hubiéramos aprendido qué significan programas como INNPULSA y Transformación Productiva, hoy no podríamos hablar de un verdadero banco de desarrollo. Si nosotros no hacemos algo realmente excepcional por los empresarios para que se transformen y trasciendan, no vamos a lograr que Colombia crezca a niveles acelerados.

Hoy, quienes le están cambiando la cara el país, son los que más tributan y generan más empleos, y ante eso queremos volvernos un banco proactivo y, sobre todo, un banco que ahora se llamará Grupo BANCOLDEX porque contamos con leasing, con FIDUCOLDEX, con INNPULSA y con Transformación Productiva. Cuando uno ve todo ese portafolio dice ¿Por qué no ser el BDS de Brasil o el CORFO de Chile? Porque en Colombia nos cuesta mucho trabajo asumir riesgos y por eso



**María del Mar Palau**  
Vicepresidenta de estrategia Bancoldex.

**“Cúcuta es Colombia, no olviden de eso, y por eso tienen que estar incluidos en estas oportunidades y aprovecharlas, tenemos toda la potencialidad y las capacidades, pero no se olviden de lo más importante: Creerse el cuento.”**

vamos a dar el ejemplo de la mano de ustedes, para demostrar que somos capaces de asumir más riesgos y de creer más en nuestros emprendedores, esa es la nueva cara del banco.

Estamos soñando y no tenemos un plan a diez, o a 20, o a 50 años, lo que queremos es tener un instrumento de ejecución donde cualquiera que quiera hacer una nueva empresa en Colombia y quiera crecer por encima de la media vea en nosotros esa agencia de desarrollo empresarial. Si uno mira el caso de Corea del Sur, su Banco Industrial tiene 20 personas dedicadas todos los días a la inteligencia de nuevos modelos de negocio para entender cuáles son los nuevos campeones de su economía y poderlos financiar desde etapas tempranas ¿Cómo hacemos en Colombia para transformar nuestro tejido empresarial y generar más empleo? Ese es el desafío que tenemos y, como dijo Mario Hernández, nosotros estamos también en primaria porque apenas estamos empezando a entender qué queremos y para dónde vamos.

Queremos estar mucho más cercanos a los empresarios y entender más a las regiones. A través de INNPULSA, por ejemplo, estamos trabajando los temas de mentalidad y cultura, con el Programa de Transformación Productiva el tema de desarrollo regional a una escala pequeña y con muy pocos recursos. Con 220,000 millones de pesos hemos transformado 37,000 modelos de negocio en Colombia en dos años, imagínense el día de mañana con un verdadero banco fuerte, capaz de capturar mucho más recursos, no solamente públicos sino privados, cómo podríamos transformar la realidad de los tejidos empresariales del país. Cúcuta es Colombia,

no olviden eso, y por eso tienen que estar incluidos en estas oportunidades y aprovecharlas, tenemos toda la potencialidad y las capacidades, pero no se olviden de lo más importante: Creerse el cuento. □

# Resultados del Índice de Competitividad Regional para Norte de Santander

**N**orte de Santander va a ser el primer Departamento que va a conocer los resultados del Índice Departamental de Competitividad y vamos hacer un énfasis especial en educación e innovación. Este índice, que calculamos en el Consejo Privado de Competitividad con la ayuda de la Universidad del Rosario, consiste en analizar cómo están las dimensiones a nivel departamental que facilitan o dificultan el éxito de los emprendedores en cada región. Con esto se busca tener una actualización anual para tener la capacidad de evaluar y posibilita, además, que las regiones sepan su desempeño. Además, queremos que este índice se vuelva un referente para la identificación de áreas de política pública a nivel regional al tener una serie de variables y compararlas entre sí con todos los departamentos del país.

El índice se compone de tres factores: condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación. En condiciones básicas encontramos los factores de competitividad como la institucionalidad, la infraestructura, la educación, la salud y el ambiente, necesarios para tener un sector empresarial dinámico. La eficiencia es el siguiente paso, porque contando con buenos factores de competitividad necesitamos un mercado eficiente, que provea recursos suficientes para que las actividades productivas surjan. Con la sofisticación e innovación medimos el nivel en el potencial de valor agregado de las economías, su diversificación en exportaciones y la capacidad de innovación en cada uno de



**Juan Felipe Quintero**

Secretario general Consejo Privado de Competitividad.

**“El gran desafío de Norte de Santander se encuentra en la deserción escolar en la educación básica y media, además, el Departamento tiene una cobertura neta en educación secundaria un poco rezagada.”**

los departamentos. Es importante destacar que Norte de Santander y Cauca fueron los Departamentos que ganaron posiciones dentro del ranking.

El gran desafío de Norte de Santander se encuentra en la deserción escolar en la educación básica y media, además, el Departamento tiene una cobertura neta en educación secundaria un poco rezagada. En cuanto a la calidad educativa, en el nivel básico, Norte de Santander lo hace relativamente bien para el tamaño de la economía, contando con dos grandes fortalezas: La calidad de los docentes de colegios oficiales y una brecha muy corta entre colegios públicos y privados. En educación superior y capacitación, Norte de Santander ganó un puesto en el ranking: Pasó del 16 al 15. En este aspecto tienen rezagos en calidad, principalmente por la cobertura de las instituciones de educación superior con acreditación de alta calidad.

Finalmente, en el pilar de innovación y dinámica empresarial, Norte de Santander subió del puesto 17 al 16. En este índice se le da mucha importancia a la educación, a la sofisticación y a la innovación, y eso refleja la importancia que tienen estos temas para el desarrollo de los departamentos. Desde Consejo Privado de Competitividad esperamos que este índice, que se puede consultar en línea a través de la Comisión Regional del Departamento, lo sigamos divulgando, y esperamos que sea una herramienta de focalización para políticas públicas dentro del Departamento y que sirva para fortalecer las agendas de las Comisiones Regionales de Competitividad para que se puedan cerrar esas brechas en el mediano plazo. □



# Panel - Innovación y Educación como Pilar de Desarrollo

## MODERADOR:

**Jaime Rodríguez Oviedo**

Miembro de la Comisión Regional de Competitividad de Norte de Santander.

## PARTICIPANTES:

**Juan Felipe Quintero**

Secretario General Consejo Privado de Competitividad.

**Nelson García**

UniSimón Bolívar.

**David Ararat**

Presidente CUEE.

**JaiMe roDríguez:** En este panel que -remos captar recomendaciones y consejos para lograr que la innovación y la sofisticación repunten en Norte de Santander. Tenemos inconvenientes con la cobertura educativa y sabemos que a nivel básico y medio estamos en un 42%, que estamos cerca de un 28% en educación superior pero estamos apenas en un 0,9% en formación a nivel de posgrados y ese es el tema con el cual quisiera profundizar ¿Cuáles creen ustedes que deben ser los énfasis de inversión para lograr que esta región tenga un giro estratégico?

**DaviD ararat:** En el CUEE estamos enfocados en la inversión en proyectos de

innovación, más que de formación ¿Por qué esta región necesita tanto la innovación? Porque es la única forma de generar un crecimiento por encima de lo normal, por encima de lo que hemos venido creciendo naturalmente, entonces pienso que todo lo que sea inversión en ese fomento de la innovación no solamente a nivel de entes educativos sino de políticas municipales que fomenten esa educación sería desde el foco de nuestro Comité la parte más relevante.

**JaiMe roDríguez:** Precisamente David lo que queremos es tomar partido. Incluso aquí, de pronto hay candidatos a establecerse en los lugares de poder y de toma de decisiones de inversión. Nosotros como expertos podemos sugerir y recomendar que en los próximos cuatro años dediquemos más inversión, por ejemplo, a nivel de doctorados o en educación básica ¿Por qué sería uno u otro?

**DaviD ararat:** Es difícil porque primero, se tiene la necesidad de corto plazo de apoyar las actividades empresariales que están hoy, entonces se identifican las habilidades que se necesitan y que tienen que ser llenadas hoy. Por ese lado se debería priorizar la capacitación técnica y tecnológica, incluso la capacitación de personas que ya están por fuera de la edad escolar porque es una po-

blación que no se puede dejar desatendida. Pero por otro lado, tenemos los niños que están naciendo y que están jóvenes, que si uno los deja sin atender el problema lo van a vivir en 15 o 20 años, entonces entonces a lo que yo apostaría es a un balance entre esas dos fuerzas: Uno tiene que atender las necesidades del sector productivo hoy para que pueda proyectarse exitosamente hacia el futuro, con una formación técnica y tecnológica fuerte y pertinente a las necesidades de esas industrias, pero a la vez ir invirtiendo para que en el futuro no estemos haciendo lo mismo de una manera improvisada. Lo importante es ver el sistema educativo de una manera integral y el objetivo final de un sistema educativo desde el punto de vista productivo es tener el capital humano relevante y pertinente a las industrias de la región.

**JaiMe roDríguez:** ¿Qué se piensa al respecto desde la Universidad?

**nelson garCía:** Como institución par -timos de nuestra misión y es que nuestros programas tengan ese enfoque social que da la pertinencia a las necesidades de la región. Es un proceso y la academia no tiene la solución mágica para que salgamos de la crisis, pero sí tenemos una responsabilidad enorme y es formar a las personas con calidad, con respon-

sabilidad social y lo más importante es que creemos en nosotros, en los cucuteños, que creamos que sí podemos y eso es lo que nos lleva y nos fortalece para ofrecer al mercado programas de pregrado y posgrado con ese enfoque social de pertenencia para la región.

**JaiMe roDríguez:** En la región contamos con ocho universidades privadas y dos públicas, tenemos un centro de investigación reconocido por COLCIENCIAS en el reporte de 2011 que se utiliza como referencia para esta reseña y tenemos 89 grupos de investigación que representan solamente el 1,6% de los grupos de investigación que hay en el país. Es una coincidencia que el aporte de Norte de Santander al Producto Interno Bruto del país es también del 1,6%. La pregunta en este momento es ¿Cómo superamos la desarticulación de estos grupos con el sector productivo?

**DaviDararat:** Creo que la principal razón de esa desarticulación es que la motivación de los grupos es muy diferente. Desde el sector empresarial vemos que hay problemas como la propiedad intelectual que no facilita esa interacción. Hoy en día los docentes prefieren hacer un documento que tratar de producir una patente, por ejemplo. No es claro cómo sería la propiedad intelectual de conocimiento desarrollado dentro de una universidad pública con una empresa privada que va a recibir los beneficios de ese conocimiento desarrollado.

Eso ha hecho que sea difícil esa interacción. Adicionalmente, sólo hasta ahora hemos visto en la región un cambio de actitud y tiene que ver con el tema de las acreditaciones, y es que las universidades tienen que estar involucradas con el sector productivo, que tengan extensión. Eso ha empezado a hacer un cambio y hoy en día tenemos mucha más interacción, pero todavía es muy poca. Uno de los índices que se miden para mirar esa interacción es cuántos PhD tenemos, por ejemplo. En las empresas de la región yo creo que no hay, ¿y cuántos empresarios hay en los consejos académicos de las universidades que no sean gremiales sino que sean empresarios?, muy pocos. Eso es una las cosas que quiere lograr el CUEE, que esas interacciones vayan mejorando e incrementándose, alineando esas motivaciones entre la Universidad y el sector productivo para cambiar la orientación de la investigación.

**JaiMe roDríguez:** Parte de la responsabilidad está, desde luego, en la actitud de la universidad frente al sector productivo, pero también está en nosotros como sector productivo frente a la universidad ¿Cómo lo ven desde de la universidad?

**nelson garCía:** No hemos visto que haya ese cambio de actitud que menciona

David. Hemos percibido que la empresa está buscando más a la academia, logrando que el sector productivo se interese en el enfoque real de la investigación hecha por la universidad y, lo más importante, hemos logrado que nos escuchen. El CUEE ha sido un buen espacio para que nos escuchen hacia dónde estamos orientando nuestra investigación, estamos llegando al punto donde la investigación va

región requieren soluciones inmediatas y queremos que en la academia tengamos las alternativas para atender la coyuntura. La investigación tiene prospectiva, es a futuro, y cuando tenemos esa diferencia de enfoque es cuando nosotros percibimos ese desinterés. Con desinterés hacia nosotros, nos es difícil desarrollar la financiación de proyectos de investigación. La alternativa que nos queda



a tener un enfoque directo con una actividad que desarrolla competitividad para la región, estamos buscando el punto de convergencia de intereses en común. La universidad tiene toda la infraestructura para investigar pero sola no puede desarrollarla, necesitamos de un lado el sector productivo y del otro lado el sector gobierno, y en el espacio que tenemos es fundamental para desarrollar ese tipo de estrategias. Es un proceso que ya iniciamos, pero toca afianzarnos y profundizar más.

¿Cuál es el motivo que subyace ahí? La gran mayoría de investigaciones que surgen del sector de la academia no despiertan el interés que deberían. Nos encontramos con una realidad y es que las empresas en esta

desarrollar un documento para que tengan ese conocimiento a nivel académico de lo que se está haciendo acá en la región, pero esa partecita es la que tenemos que tratar de acordar con el sector productivo ¿Cuál es el verdadero interés de la región? Hacia dónde queremos apostar y en conjunto desarrollando intereses comunes buscar el foco investigación.

Somos conscientes de que hay que buscar esa articulación y el índice nos está ayudando con información sobre investigación y publicaciones en revistas indexadas, pero al final lo que mide la capacidad innovadora de un departamento es el grado de sofisticación de su aparato productivo, de su economía. Al final,

entre más diversificados sean los productos, uno puede decir que se está innovando más. Las patentes son una medida indirecta y limitada, lo que realmente es innovación, desde nuestro punto de vista, son productos nuevos y sofisticados. Es cierto que el sector empresarial colombiano apenas está entrando en esta onda de la innovación y como decía Mario Hernández, estamos en primaria. Datos

regulatorio que evitan que un profesor investigador se meta a investigaciones un poco más relacionados al desarrollo productivo, sus incentivos de salario están más ligados a publicaciones que a patentes y, fuera de eso, las universidades públicas tienen también unas trabas donde un profesor por recibir salario público no puede recibir otra remuneración por un desarrollo productivo, ahí

por lo que hacemos con los vicerrectores de investigación, se mire cuáles son esas brechas tecnológicas y se miren específicamente cuáles son esos proyectos y quiénes podrían ser sus receptores a nivel de empresas para trabajar en esa dirección.

Ese documento tiene una ventaja y es que es el soporte para poder acceder a los recursos de regalías para innovación y tecnología, ahí tenemos un resumen de los retos, tenemos los actores y tenemos la financiación para avanzar en el tema de innovación y tecnología en los próximos 10 años. Me uno a lo que dice David, pero le sumaría algo más: Hemos escuchando que la formación es importante y los invito a todos a que nos formemos y no solamente nosotros, también las personas que trabajan en las organizaciones. Promovamos que se formen, si nuestros empleados se forman, se capacitan, si ellos estudian todo lo que ellos aprenden, todo lo que desarrollan, va en beneficio de la empresa. Sí, nosotros conocemos los planos e identificamos cuáles son las falencias, pero difícilmente somos capaces desarrollarlos ¿Podremos nosotros ejecutar un plan de estos? Esa capacidad nos la da la formación, desde la academia tenemos nosotros los brazos abiertos para que todos se formen, no solamente los que toman decisiones, sino también los que ejecutan esas decisiones, entonces yo complemento que además de conocer la oportunidades que hay los invito a que nos formemos y a que formemos nuestros equipos de trabajo, para volverlo más competitivos.

¿Cómo nos puede orientar al respecto el Consejo Privado de Competitividad? A través del diálogo, construir confianza entre diferentes actores, entre Universidad, empresa, y Estado, teniendo en cuenta que cada uno de esos actores tienen unos objetivos específicos, pero que al final de cuentas dependen uno de los otros para ser exitosos como región, es un proceso que toma tiempo y es a punta de diálogo, construir confianza y lo otro es tener planes ambiciosos de largo plazo, así como los empresarios se atreven y son arriesgados en sus objetivos y se lanzan al agua, es necesario que como región sepan hacia dónde van de largo plazo en desarrollo productivo, en lo que quieren ser como región en términos de sofisticación. Así tienen claros el punto de llegada, tienen claro que necesitan y entre todos lo van solucionando. Pero esto tiene que ser entre todos y con una constancia grande. Es una gran invitación a innovar el proceso, a innovar la relación entre el sector productivo y el aparato investigativo y el aparato educativo, nuestro gran reto es educar para investigar, educar para innovar. □



De izquierda a derecha: David Ararat, Nelson García, Juan Felipe Quintero y Jaime Rodríguez.

del DANE sobre empresas e innovación, muestran que el 75% de las empresas manufactureras en este país son consideradas no innovadoras, entonces hay una falta de demanda por personal altamente calificado y eso se puede probar con los resultados de un programa que COLCIENCIAS acaba de sacar que es Tiempo de Volver. Se trajeron a 120 doctores colombianos hacer estancias postdoctorales en Colombia con 18,000 millones de pesos, les financiaban parte del sueldo, parafiscales, seguridad social ¿Saben cuántos de esos doctores van a empresas? Solo uno. Su proceso es lento y largo, y por el lado de las universidades también hemos visto que hay problemas de tipo legal y re-

también hay temas muy estructurales que hay que romper desde el lado de la oferta. Norte de Santander recientemente empezó la divulgación de un plan estratégico departamental en ciencia, tecnología e innovación, que nos guía a convertirnos en un polo de desarrollo tecnológico.

**Davi Dararat:** En el documento que está montado en la página de COLCIENCIAS están consignados los proyectos y las brechas tecnológicas en las apuestas productivas de Norte de Santander. Es ahí donde están las oportunidades de investigación, en esas brechas tecnológicas, en esos retos tecnológicos hay unos sectores pero obviamente no son los únicos, la forma es esa, que en los Comités

# El Diamante Caribe y Santanderes



**Alfonso Vegara**  
Fundación Metrópoli.

**E**l diamante es una metáfora en la cual sus vértices son las ciudades, las líneas entre vértices son las conexiones y las superficies son los sistemas ambientales, de manera que pulirlos significa mejorar las ciudades, las conexiones físicas y telemáticas y mejorar, también, los sistemas ambientales. La competitividad tradicionalmente se ha analizado a nivel de países, pero se va a medir e impulsar desde la escala de ciudades y sus entornos regionales. Si analizamos los factores de producción, vemos que estos son móviles y lo único que en la economía global no se puede desplazar es la identidad del territorio.

Crear territorios inteligentes es una de las estrategias más potentes para mejorar la competitividad y el diamante es una estrategia de escala regional para acelerar la competitividad del territorio. El diamante Caribe y Santanderes de Colombia es una operación piloto a nivel mundial para acelerar la competitividad a través de la cooperación entre ciudades que pueden conectarse mejor física y digitalmente, complementándose con perfiles urbanos sinérgicos. Esta iniciativa fue sugerida inicialmente a FINDETER por Microsoft y la Fundación Metrópoli, dentro de una unidad de trabajo llamada City Lab.

Nuestra tesis es que el diamante debe ser poli-céntrico, un territorio integrado con el potencial y la masa crítica para competir a nivel logístico, turístico, y quizás, industrial. El concepto básico de diamantes es la colaboración, también se caracterizan porque no tienen gobierno central, porque las unidades relevantes en la economía mundial de hoy no se corresponden con delimitaciones político-administrativas. Para el caso de Cúcuta y de Norte de Santander hicimos un foro de participación en donde preguntamos cómo percibían la fortaleza de ciertos sectores económicos dentro de la ciudad.

También preguntamos sobre la relación actual entre Cúcuta y las otras ciudades del diamante, a lo que nos respondieron

que la relación con mayor intensidad es la existente con Bucaramanga, con las otras es muy limitado. Sin embargo, hay una demanda de conectividad a futuro no solo con los municipios colombianos circundantes, sino específicamente con San Cristóbal en Venezuela, para lo cual habría que trabajar en carreteras y en cauces de ríos que permiten conectar las dos estructuras urbanas.

El potencial que tiene una colaboración inteligente selectiva entre ciudades de distintos países es altísimo, porque en el futuro estas naciones tan importantes como Colombia y Venezuela van a tener que colaborar físicamente a través unos canales y de unos puntos de intercambio que van a ser precisamente estas ciudades poli-céntricas. En el foro también preguntamos con qué ciudad del mundo creían que Cúcuta debería fortalecer sus relaciones. Sumando las respuestas y poniéndolas en un mapa, la ciudad más deseada es Madrid, seguida por Nueva York y algunas ciudades de América Latina. Me imagino que des-

pués de quedar James Rodríguez en el Real Madrid, la respuesta hubiera salido todavía más fuerte con respecto a la colaboración con Madrid.

Hoy día la tecnología digital permite conectarnos con este sistema de flujo de información mundial, si realmente existe un rezago histórico en materia de infraestructura tradicional el concepto de

big data, su intersección va a significar una revolución sin precedentes y conectado con el territorio va a permitir acelerar la competitividad.

Si bien hay un rezago histórico, en estas infraestructuras con el diamante podríamos ser líderes en el futuro próximo en materia digital, conectando el espacio físico y el espacio digital, conectando

**“Crear territorios inteligentes es una de las estrategias más potentes para mejorar la competitividad y el diamante es una estrategia de escala regional para acelerar la competitividad del territorio.”**

diamante digital va a permitir un avance sin precedentes. En los próximos años se va a producir una revolución digital espectacular, más importante que lo que supuso la invención de Internet, más importante que lo que supuso la invención del ordenador. Estas mega tendencias, la computación en la nube, los dispositivos móviles, las redes sociales y el denominado

tecnología y territorio y realmente dando un avance significativo en la articulación de este territorio que hoy día está en bastante retraso en materia de pobreza, en materia de desarrollo económico, la renta per cápita con respecto al resto de Colombia pero que tiene la vocación de ser el gran motor de la conexión de la economía de Colombia con el mundo. □



**TE OFRECEMOS NUESTRA EXPERIENCIA Y CALIDAD PARA CREAR TU FUTURO**

*¡Proyéctate al mundo!*

- ✓ **Administración de Negocios Internacionales**  
SNIES 54765
- ✓ **Administración de Redes**  
SNIES 90840
- ✓ **Logística Empresarial**  
SNIES 90605
- ✓ **Diseño Gráfico**  
SNIES 91388
- ✓ **Gestión de Diseño de Modas**  
SNIES 53509
- ✓ **Administración Turística y Hotelera**  
SNIES 102889
- ✓ **Administración Financiera**  
SNIES 54738
- ✓ **Mercadeo Internacional**  
SNIES 53482

*Síguenos*



**www.fesc.edu.co**  
**5829292 Ext. 222 -111**

# Integración regional para el desarrollo fronterizo

**E**scuchando sobre los ejes binacionales y la relación entre Cúcuta y San Cristóbal, recordaba que la historia de la ciudad en las últimas décadas ha estado dominada por una búsqueda permanente de un nuevo modelo de desarrollo económico y social, lo cual se ha materializado en cosas como la Ley de Frontera, la Ley 191 del 1995 y en la Ley 677 de 2000 con la que se crearon zonas económicas especiales de exportación. Al comienzo del gobierno del Presidente Uribe surgió una normatividad laboral mundial de comercio, con la cual se suspendía la implementación de las zonas económicas especiales de exportación, y en ese mismo gobierno se profundizó la crisis en y con Venezuela. Desde el primer mandato del presidente Santos hemos estado luchando con decretos de emergencia económica para el desarrollo de zonas francas y, hoy en día, tenemos una normatividad atractiva para atraer inversión a la ciudad.

Sin embargo, la ciudad no puede depender para su desarrollo de lo que suceda en Venezuela, debemos tener una economía propia y diversificada, que sea más sostenible, autónoma e independiente. Hemos avanzado y creo que muchas de esos esfuerzos han servido y debemos ser conscientes que necesitamos fortalecer la competitividad y el desarrollo de la ciudad y su región. Nos ha faltado mayor emprendimiento y espíritu de asociación, y sobre todo, una visión a largo plazo. Debemos transformar la men-

## Juan Fernando Cristo

Ministro del interior.



**“En esa visión de Norte de Santander a futuro, nosotros debemos analizar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de Cúcuta y de Norte de Santander desde el propósito nacional de alcanzar la paz y la reconciliación.”**

talidad del nortesantandereano para que no se pasen más generaciones intentando el cambio. En materia de infraestructura, la ciudad avanza, y creo que con los anuncios del Gobierno Nacional de licitaciones de 4G podremos tener una integración de los Santanderes efectiva y real. Y es por

posible, pero mientras eso pasa debemos construir una economía que mire hacia dentro de Colombia. Cuando lleguemos a una reinserción de los grupos al margen de la ley, debemos estar preparados para que podamos aprovechar de la mejor manera posible ese clima de paz. □

eso que me atrevo a señalar que Cúcuta debería mirar más hacia Bucaramanga y menos hacia San Cristóbal.

En esa visión de Norte de Santander a futuro, nosotros debemos analizar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de Cúcuta y de Norte de Santander desde el propósito nacional de alcanzar la paz y la reconciliación, teniendo en cuenta que esta ha sido una de las regiones más golpeadas por el conflicto armado, por lo cual debe pasar a ser una de las mayores beneficiadas del postconflicto. Regiones como la del Catatumbo, que ha sido ajena al desarrollo por la fuerte presencia de grupos al margen de la ley, debe consolidarse como una zona de desarrollo. La invitación, entonces, es mirar el futuro de la ciudad y del Departamento con optimismo, y no quedarnos en las discusiones de nuevos decretos para volver al comienzo.

Hay que trabajar en la iniciativa del Diamante Caribe y Santanderes para lograr una mayor integración física sin perder de vista el objetivo a largo plazo. Lo que pasa en Venezuela seguirá impactando a la región y esperamos que la situación económica, social y política de la hermana República mejore en el menor tiempo

Conocemos  
LA REGIÓN,  
conocemos  
LA FRONTERA

la opinión



Avenida 4 # 16 – 12 PBX: 582 9999

[www.laopinion.com.co](http://www.laopinion.com.co)

# La política Nacional de Fronteras. Estrategia de Soberanía Integral

**D**esde el inicio del primer gobierno del Presidente Santos, la Cancillería de Colombia ha dado un tratamiento prioritario a las zonas de frontera, y para ello se ha posicionado el desarrollo fronterizo en un lugar estratégico de la agenda en política exterior, bajo un plan de trabajo permanente con los 13 departamentos de la frontera, con un conocimiento profundo de las particularidades de cada frontera, y conscientes del rezago histórico de los indicadores socioeconómicos del resto del país. En pleno siglo XXI nuestro concepto de la presencia del Estado está avanzando hacia la consolidación de una soberanía estratégica e integral, en la cual concluyan las múltiples acciones de los sectores del Gobierno Nacional y de los actores regionales para el mejoramiento de la calidad de vida del habitante de frontera.

A esto se debe sumar un aprovechamiento de los potenciales y el capital competitivo e innovador de estas regiones, y este foro es un oportunidad privilegiada para debatir, reflexionar, realizar un diagnóstico pero también para mirar cuáles son las alternativas de corto y mediano plazo que podemos implementar para mejorar la presente situación. Estoy seguro que con la implementación del CONPES 3805 denominado Prosperidad para las Fronteras y la instalación de la Comisión Intersectorial presidida por la canciller María Ángela Holguín, se ofrecen herramientas para la consecución de tales fines.

El mundo cambia permanentemente y el papel de los ministerios de relaciones exteriores se hace distinto. El Ministerio



**Carlos Morales**

Viceministro de Asuntos Multilaterales.

**“Desde el inicio del primer gobierno del Presidente Santos, la Cancillería de Colombia ha dado un tratamiento prioritario a las zonas de frontera, y para ello se ha posicionado el desarrollo fronterizo en un lugar estratégico de la agenda en política exterior.”**

hace décadas tenía una dirección de soberanía territorial que se encargaba de la delimitación de las zonas fronterizas, la cual, con los cambios de hoy, ha tomado una dimensión más amplia e integral, involucrando el desarrollo socioeconómico. La frontera con Venezuela es única y nuestro

Gobierno le presta la mayor atención, fortaleciendo un Plan Fronteras para la Prosperidad. Se han ejecutado 293 proyectos por un valor de 84,000 millones de pesos, de los cuales 27,000 son aportados por dicho plan. Estos proyectos están enfocados en el desarrollo económico, en la gobernabilidad, en la salud y en la educación, entre otros.

El problema central que hemos identificado es que hay un rezago en el desarrollo socioeconómico de estos departamentos y justamente tenemos el reto de definir una política pública que nos ayude a superarlo. ¿Cuáles son entonces los objetivos de este nuevo CONPES? Fortalecer la institucionalidad, reducir brechas, promover condiciones que permitan el crecimiento sostenible, integrar los territorios fronterizos y fortalecer una mayor identidad de la región. Además, como Cancillería, hemos venido trabajando con los Estados vecinos a través de una figura que ha resultado exitosa, sobre todo con Ecuador: El gabinete binacional. Fue una iniciativa del Presidente Rafael Correa que fue establecida para trabajar con Perú desde hace años. El Presidente Santos la acogió y ese gabinete se reúne anualmente en cualquiera de los sitios fronterizos.

Si bien con Venezuela no tenemos un gabinete binacional, sí contamos con mesas binacionales en diferentes frentes por medio de los cuales tratamos cada problemática de seguridad,

de energía, de comercio, entre otras. El compromiso del Ministerio de Relaciones Exteriores es abrir espacios y trabajar en esquemas de integración para mejorar las condiciones de las comunidades de frontera, con un esfuerzo conjunto entre el Gobierno Nacional y las autoridades regionales. □

# Liderazgo en la Zona de Frontera

**L**a salud de una sociedad requiere que el liderazgo provenga de distintos lugares, tanto de personas que ocupan altos cargos de autoridad al igual que de personas del común. Cuando empezamos a diferenciar el liderazgo de la autoridad empezamos a ver que existen personas que ejercen el liderazgo y lo practican sin esperar a que alguien los invite a actuar. Hay personas que ejercen liderazgo sin autoridad y también sabemos que hay personas que ocupan altos cargos de autoridad que tienen un estilo de liderazgo elegante y visionario, pero también hay personas en altos cargos de autoridad que simplemente no tienen liderazgo y muchos veces nos quejamos de eso en espacios como el gobierno y las empresas.

La capacidad de crecer en un mundo cambiante y prosperar de diferentes maneras exige que la gente salga de ese estado de dependencia y que entienda que la oportunidad de liderazgo está en sus manos. Cuando se es emprendedor debemos tener la capacidad de experimentar constantemente porque la innovación es un proceso que exige tener la valentía de fracasar. En Estados Unidos observamos con gran alegría a la Selección Colombia bailar después de cada victoria. No pudimos predecir de dónde saldría James Rodríguez, así como tampoco podemos predecir de donde provendrá la próxima idea empresarial, por lo cual hay que fomentar desde la primera infancia el intentar, jugar con las ideas y aceptar el fracaso. Los invito a conservar la inspiración y que se den el permiso de fracasar y volver a intentarlo, porque es lo que necesitan para lo que están procurando lograr en esta frontera.

Sé que la situación en Venezuela es difícil y que esto ha tenido un impacto importante en la economía de la región, y si bien no tengo respuestas mágicas que ofrecer para mejorar la actividad comercial, me atrevo a sugerir que la adaptabilidad requiere la capacidad de funcionar en paralelo con diferentes iniciativas simultáneas, pero tiene que formar parte de su responsabilidad económica, social y espiri-



**Ronald Heifetz**  
Conferencista Internacional.

tual preocuparse por los venezolanos, sus vecinos, lo cual requiere ciertos estándares morales que exijan responsabilidad de las personas con la legalidad para generar un ambiente de confianza.

Toda sociedad requiere que la responsabilidad esté distribuida entre varios líderes, entonces es muy importante establecer una diferencia entre la parte técnica de un problema y la parte adaptativa de este. Cuando Hugo Chávez llegó a la presidencia de Venezuela creó toda una serie de retos y desafíos de adaptación para ustedes. Adaptarse a ese cambio mediante recursos de emergencia y mediante con-

El liderazgo puede ser un emprendimiento peligroso porque, a veces, consiste en retar a las personas para que abandonen sus hábitos, y eso es precisamente lo que ha pasado con varios líderes políticos brillantes que fueron asesinados por esta razón. En el caso de esta región de frontera hay que conservar la cultura de emprendimiento y de ir más allá de un límite geográfico, sin embargo tendrán que dejar algunas cosas atrás para darle paso a un espacio de innovación. Una adaptación cultural sana conserva buena parte del ADN cultural, se identifica lo que es valioso y se necesita un motor de experimentación para ensayar

variables. También es necesario tener la capacidad para improvisar, es decir, de seguir aprendiendo y cambiando a medida que se va actuando. Para hacer esto, se necesita apoyo y personas confiables en las cuales delegar responsabilidades, pero que también ayuden a reflexionar sobre los éxitos y los fracasos. El liderazgo es un arte de improvisación porque cuando uno hace trabajo de adaptación no hay una hoja de ruta clara que nos lleve hacia el futuro, no es un problema de ingeniería o un problema técnico en donde uno puede sencillamente decir: esta la ruta crítica para poder construir este edificio, aquí está el presupuesto, este es el camino que vamos a seguir para poder culminar el proyecto.

En el trabajo de adaptación hay que cambiar de trayectoria constantemente porque siempre están sucediendo cosas nuevas como, por ejemplo, una revolución en Venezuela. Lo que hay que evaluar es si se está cometiendo el error de Simón Bolívar, de crear una cultura en la que todos los demás dependían de él, o si se está ejerciendo el liderazgo de tal manera que genere capacidad en los demás. Recuerden, hay que generar adaptación, no dependencia. De igual importancia para un líder es ser capaz de distinguir lo personal de lo que no lo es, porque cuando se está enfrentando un cambio las personas se pueden sentir atacadas en forma personal y reaccionan de esta manera, así que un líder tiene que entender si se equivocó en

**“A las personas les encanta el cambio cuando se da cuenta que este es bueno. Lo que genera resistencia es el tipo de cambio, el cual implica una pérdida.”**

trabando es una manera cortoplacista de hacerlo, no son soluciones sostenibles y no sirven para construir una comunidad sana en donde la gente pueda confiar en sus instituciones para la construcción de instrumentos más exitosos que sirvan para promover el desarrollo económico.

Los problemas técnicos difieren de los problemas de adaptación, los cuales necesitan una responsabilidad colectiva y eso implica pasar de un modelo de autoridad carismática a un modelo de confianza distribuida en una red de relaciones sanas.

todo tipo de cosas nuevas.

A las personas les encanta el cambio cuando se dan cuenta que este es bueno. Lo que genera resistencia es el tipo de cambio, el tipo de cambio que implica una pérdida. Por esta razón, el ejercicio del liderazgo requiere compasión y curiosidad para poder comprender la naturaleza de las pérdidas que las personas tendrán.

Para mantenerse vivo en el ejercicio de liderazgo, hay que tener la capacidad de tomar distancia para así ver la situación desde afuera y poder analizar todas las





la forma como planteó el reto o en cómo lo interpretó.

Por último para mantenerse vivo en una función del liderazgo, es importante recordar lo que uno trata de hacer. Casi que no se puede ni medir lo que uno trata de hacer en estos días, en lo que uno trata de embarcarse en el próximo año que va a producir un beneficio, un bien general que es difícil de medir. Obviamente que se puede medir en términos de empleo creado, se puede medir en términos de mejores resultados escolares, en número de días de asistencia o de escolaridad de los niños, en términos de la tasa de retención en las escuelas, se puede medir en cuanto al número de empresas creadas el crecimiento de empresas que ya existían o se puede medir en términos de indicadores de innovación.

Medir de hecho es algo supremamente poderoso, pero para realmente poder sobrevivir en el largo plazo en estas funciones de liderazgo y para poder embarcarse en esta empresa, en este emprendimiento a largo plazo, creo que uno logra sobrevivir más tiempo al recordar que el bien que uno finalmente produce no se puede medir

porque es inconmensurable. En mi tradición, que también es la tradición de ustedes, en la tradición judía decimos que uno salva una vida y salva al mundo, cuando uno enciende la luz e ilumina los ojos de un niño, eso es inconmensurable. Podemos medir números de empleos creados pero con darle a una persona un trabajo que le permita llevar el sustento a la familia de una manera decente y honrada, es una

manera de hacer sentir bien a esa persona, de hacerla sentir orgullosa. No sólo que va estar allí para sobrevivir sino que va a vivir como miembro digno de la sociedad con su trabajo. Cuando le damos esa posibilidad a una persona de adentrarse por ese camino de dignidad y de orgullo, estamos creando un significado verdaderamente inconmensurable y difícil de medir.

Mi padre y mi madre llevan 70 años

casados y viven muy cerca de mí, a media cuadra, y últimamente me he ocupado mucho de ellos por lo que ya se trata de una pareja bastante mayor. Mi padre ya cumplió los 93 años de edad, pero a lo largo de su carrera él se inventó muchísimos instrumentos utilizados en medicina, mi padre fue neurocirujano y en su carrera logró salvar la vida de miles de personas directamente en el quirófano o indirecta-

**“La capacidad de crecer en un mundo cambiante y prosperar de diferentes maneras exige que la gente salga de ese estado de dependencia y que entiendan que la oportunidad de liderazgo está en sus manos.”**

mente a través de sus instrumentos. Cuando él se retira de la medicina el retoma un pasatiempo de la infancia. A él le fascinaba observar las estrellas desde muy niño y decidió que quería mostrar a sus nietos las estrellas, presentarles la astronomía y por eso salió a comprar todos los libros que pudo sobre este tema. Sin embargo, los libros que compró no le gustaron y, entonces, decidió que escribir su propio

libro de astronomía. Lo envié a una casa editorial y de hecho publicaron su libro.

Al poco tiempo de publicarlo, mis padres me estaban visitando en esa época en California durante las vacaciones de Halloween, cuando los niños salen disfrazados por las calles a pedir dulces tocando en las puertas de las casas. Durante esas vacaciones invitamos a un joven a que nos acompañara a caminar por las calles, él era un profesor y él vivió en nuestra casa cuando era estudiante y después de esta tarde tan agradable de haber salido por las calles con los niños a pedir dulcecitos regresamos a la casa y allí nos encontramos con mis papás y pensé en entregarle a este estudiante una copia del libro de astronomía de mi papa porque él lo escribió con sus nietos en mente. Entonces saqué una copia del libro y se la entregué, él abre el libro y ve que está dedicado a todos los nietos de mi papá, incluidos mis dos hijos. Luego cierra el libro y se queda mirando a mi papá y le dice: “¿Me presta un bolígrafo?” Mi papá abre su chaqueta, saca un bolígrafo del bolsillo y mi papá esperaba que este joven le pidiera un autógrafo.

Sin embargo, este joven se arrodilla,

abre el libro en la página de dedicatorias y le pide a mis hijos que le firmen el libro, y en una esquinita del libro los niños lo hicieron. Mientras estaban escribiendo su nombre me quedé mirando a mi papá y me pregunté qué estaría sintiendo. De repente empecé a ver que se formaron lágrimas en sus ojos y me di cuenta que luego de 40 años de salvar vidas no se comparaban con el significado de ese instante. No creo

sana, que pueda prosperar y que todos prosperemos en este ecosistema cambiante donde cada cinco años la situación del otro lado la frontera volverá a cambiar. Para permanecer vivos y sobrevivir en el largo plazo uno tiene que encontrar placer en celebrar el bien que hacemos a diario, que está más allá de cualquier medición y eso es lo que yo pido, que ustedes se acuerden los unos a los otros en este

**“El liderazgo es un arte de improvisación porque cuando uno hace trabajo de adaptación no hay una hoja de ruta clara que lo lleve a uno hacia el futuro.”**

que cuando nosotros muramos y estemos en el cielo nos pregunten “Bueno ¿Por qué generaste 17 empleos y no 43? ¿Por qué elevaste el ingreso por \$1000 dólares en vez de \$2000? ¿Por qué salvaste 46 vidas en vez de 72?”

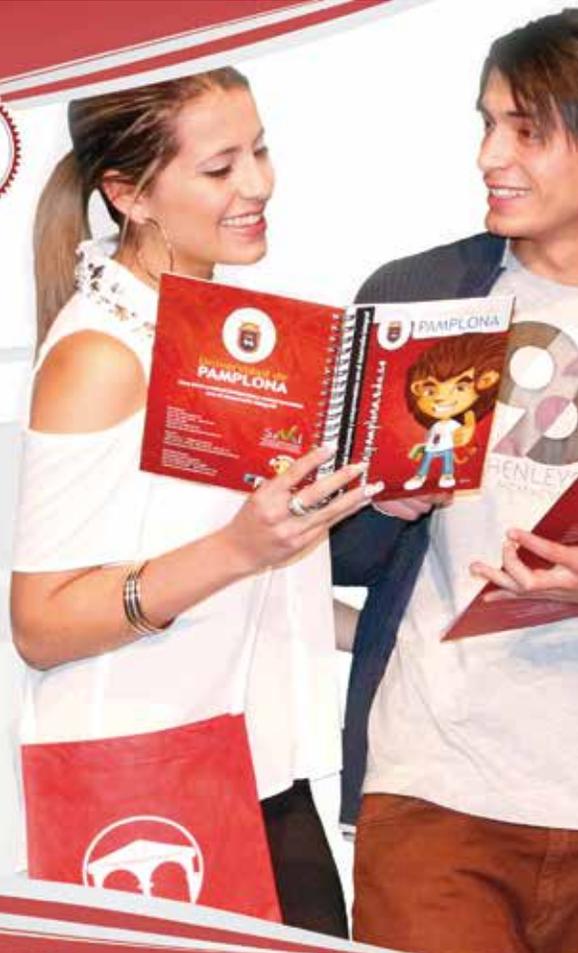
Uno no puede medir el bien realmente y creo que nosotros sobrevivimos y seguimos vivos para el largo plazo, para el arduo trabajo que se requerirá en este proceso de construir una cultura de frontera

proceso de colaboración a medida que se adentren por este camino de generar nuevos proyectos en los meses venideros, que ensayen esto, que generen empleos y mejoren las escuelas, mi esperanza es que ustedes se acuerden los unos a los otros el bien que están procurando hacer y que eso está más allá de cualquier medición, y que celebren el fruto de su buen trabajo. Y finalmente, que la fuerza los acompañe. □

OFERTA ACADÉMICA

# PREGRADO

DISTANCIA



## » Contaduría Pública

SNIES 11835  
Cúcuta, Bucaramanga, Santa Marta, Cartagena, Yopal, Cundinamarca y Duitama

## » Administración de Empresas

SNIES 11452  
Cúcuta, Bucaramanga, Santa Marta, Cartagena, Yopal, Cundinamarca y Duitama

## » Economía

SNIES 19134  
Pamplona

## » Licenciatura en Educación Básicas con énfasis en Educación Física Recreación y Deportes

SNIES 4541  
Chocontá, Guaduas, Chía, Cajicá, Facatativá, Caqueza, Nocaima, Simijaca, Tausa, Viani, Cartagena, Santa Marta, Bucaramanga, Cúcuta, Yopal



Una Universidad incluyente y comprometida con el desarrollo integral

¡Estoy comprometido!

www.unipamplona.edu.co

# Panel - Liderazgo y Retos de la Frontera



De izquierda a derecha: Carlos Luna, Luis Heladio Pérez, Magdalena Pardo de Serrano y Ronald Heifetz.

## MODERADOR:

**José Eustorgio Colmenares**

Director Diario La Opinión.

## PARTICIPANTES:

**Ronald Heifetz**

Conferencista

**Luis Eladio Pérez Bonilla**

Embajador de Colombia en Venezuela

**Carlos Luna Romero**

Presidente Junta Directiva Cámara de Comercio.

**Magdalena Pardo de Serrano**

Presidenta Cámara de Comercio Colombo Venezolana.

**José ColMenares:** Los 13 departamentos fronterizos mantienen un nivel de productividad muy bajos en comparación con el resto del país. Norte de Santander ha venido recuperándose en los últimos años, lo cual es esperanzador. Esto nos demuestra que nuestros empresarios y líderes están haciendo la tarea que creemos en forma correcta. De

acuerdo con las expectativas económicas que tiene el vecino país ¿Cuáles son los retos que tienen la frontera con Venezuela?

**Magdalena ParDo:** El primer reto que tenemos es aceptar que somos una ciudad bisagra, no hablar de Venezuela en un foro como estos no tiene sentido porque lo que distingue a Cúcuta es que hace parte de un conglomerado donde San Antonio y Ureña son una prolongación de esta ciudad. Entonces hay que fortalecer la identidad fronteriza porque los de allá y los de acá somos los mismos, no le podemos dar la espalda a Venezuela, a pesar de lo difícil que puedan ser las relaciones diplomáticas y comerciales. Tenemos el compromiso de desarrollar un liderazgo cambiante y ser solidaridades con los venezolanos. Así mismo, hay que hacerle entender al gobierno de Venezuela que es magnífico hacer negocios con Colombia, y que los beneficios no solo los percibimos nosotros. Hay que entender que Venezuela cambió y nuestra forma de tratar con ellos también lo debe hacer.

**Carlos Luna:** Yo creo que se pueden reconciliar las visiones de un Norte de Santander más conectado con el interior de Colombia y uno más conectado con Venezuela. El mercado está ahí y esa nuestra realidad, creo que hacía allá hay que caminar y hay que dirigir todo el esfuerzo en ese sentido. En la Cámara de Comercio estamos trabajando en una visión compartida de la integración económica con Venezuela, dirigida al aprovechamiento de los recursos energéticos, lo cual es lo único poderoso a corto plazo que nos pueda ayudar a salir de esta situación.

**José ColMenares:** Necesitamos diversificar la región y no solamente pensar en el comercio que es la vocación principal que tuvo la ciudad durante muchos años atrás y que le generó una economía próspera.

**Luis eladio Pérez:** La ley de Fronteras nació en un momento coyuntural muy parecido al que estamos viviendo hoy en día. Nació por el abandono ancestral del Gobierno Nacional frente a estas zonas y, entre otras cosas, surgió en el seno de la Cámara de

Comercio. La idea de la ley es generar un marco legal para que el Gobierno Nacional pudiese invertir en estas regiones para generar condiciones tributarias y cambiarias favorables, tratando de pagar esa inmensa deuda social que ha tenido el Estado con las personas que viven en las fronteras.

**José ColMenares:** Al Gobierno Nacional le hemos pedido constantemente que las personas de la frontera tengan injerencia en las decisiones que se tomen en las capitales, pero ¿Cómo nos podría ayudar un liderazgo adaptativo, el cual expone usted profesor Heifetz?, ¿cómo le podría ayudar a estos retos de la frontera el liderazgo adaptativo?

**Ronald Heifetz:** Tal vez lo más importante que tenga que decir es que no sé, no podría saber realmente cómo se vería ese liderazgo adaptativo en la práctica concreta, aplicada directamente aquí al contexto de frontera. Creo que es importante que haya espacio para que unas voces apasionadas puedan oírse y puedan manifestarse y, al mismo tiempo, que pueda haber una especie de incertidumbre experimental. Es decir, lo que yo llamaría una incertidumbre legitimada, en una cultura que tiene una dinámica de dependencia muy grande. Creo que hay una confianza muy grande en las personas que tienen puestos de autoridad para encontrar las respuestas.

El problema con esto es que cuando hay unos retos para los cuales hay una incertidumbre inherente por la imprevisibilidad del ecosistema, porque hay unos cambios que están más allá del control y de la previsibilidad, en esa situación es necesario poder lograr el compromiso de la gente para que participe. Pero dentro de un contexto de incertidumbre siempre es fácil venderle a la gente la idea de la claridad, entonces es difícil pedirles que participen en un proceso decisorio. Entonces, cuando yo los escucho a ustedes, escucho a las voces de personas que han pasado muchos años de su carrera y de su vida pensando en todos estos problemas, pero me pregunto si también no sería muy importante que unas voces poderosas como las de ustedes lleven unas preguntas hasta la frontera de su propia curiosidad o hasta la frontera de su propia incertidumbre para que la gente que los escuche planteándose estas preguntas y sientan la necesidad de participar respondiéndolas.

No limitarse a ser los receptores pasivos del conocimiento que pueden tener unos expertos, en otras palabras lo que yo estoy sugiriendo es un modo de operación para cada uno de ustedes y para sus colegas de que viven estos problemas con autoridad como parte de sus carreras, para que ustedes además de lo que han hecho hasta ahora cambien

hasta cierto punto su estilo para que logren comprometer a las personas a que participen en la formulación de las preguntas más allá de la frontera de la curiosidad, el lugar de ustedes está en tratar de dilucidar cuáles son las respuestas y qué es lo que se tiene que hacer, porque el siguiente instrumento legal que aparezca no va a resolver los problemas, no va a atraer las respuestas por sí solo.

Para utilizar como ejemplo las negociaciones de paz, por muy perfecto que se estructure el proceso y si se llega a un acuerdo, el problema no se va a resolver porque

para el comercio, para que se puedan arraigar esas nuevas formas en regiones que ciertamente han estado abandonadas durante mucho tiempo.

De tal manera, muchas veces las personas de la comunidad se sienten en una situación de dependencia al observar cómo las figuras de autoridad toman decisiones y luego se sientan a criticar y decir qué hicieron bien o qué hicieron mal, pero se sientan allí en una forma pasiva en lugar de activarse y asumir la responsabilidad. No ven que el problema es su actitud y su actuar, entonces,



De izquierda a derecha: Carlos Luna, Luis Heladio Perez, Magdalena Pardo de Serrano, Ronald Heifetz y Jose Eustorgio Colmenares.

se trata de una situación de largo aliento, que se va a resolver a lo largo del tiempo, en 20 años, más o menos. Es decir, todos los retos de implantar distintos programas para manejar el cambio necesitan, para poderse establecer, estructuras legítimas dignas de confianza para el Gobierno, para las partes,

independientemente de cuán maravillosa les quede la ley, o qué también logren cambiar la política colombiana, sólo van a poder resolver una parte del problema. Obviamente se podrá generar un mejor contexto, pero en este nuevo contexto la gente tiene que comprometerse, la gente que está en la em-

presa, la gente que cría a sus hijos, la gente que trabaja, la gente que empieza a sostener dentro de ese nuevo contexto una conversación diferente, porque las personas tienen que asumir su propia responsabilidad y modificar sus propias conductas, y eso requerirá mucha participación y mucho compromiso activo. Entonces yo creo que la función de ustedes es plantear preguntas, formular los interrogantes y no tanto estar sintiendo la responsabilidad de ofrecer las respuestas.

**José ColMenares:** Magdalena Pardo vivió dos etapas completamente distintas

totalmente diferentes. Cuando se abrieron las dos economías, los empresarios venezolanos le tenían resquemor a los empresarios colombianos y resulta que se formó una fiesta de integración. Los dos presidentes, Gaviria y Pérez, tuvieron la voluntad de querer hacer esa apertura comercial de fronteras y todo el mundo ganó. Lo curioso es que todo se comerciaba, ellos traían su producto formal pero viniendo por la carretera veían mercancías y las traían para Colombia a venderlas, y viceversa, el venezolano que iba a Bogotá veía algo en la carrera séptima y se lo llevaba

conferencia, Colombia era prioritaria para Venezuela ¿Por qué? Porque todo lo que les compramos a ellos les jalona su economía, todo lo que fuera productos diferentes al petróleo. Ellos nos exportaban autopartes, ellos nos exportaban alimentos, nos exportaban ropa, nos exportaban de todo y nosotros también, lo que se llama en economía un comercio intra-industrial, exportábamos carros y ellos nos exportaban carros, fue maravilloso, de verdad que nunca vi una fiesta económica tan grande como la del periodo entre 1992 y 1994. Había voluntad política.

Luego regresé en el 2009, y en el 2010 se rompieron las relaciones políticas y diplomáticas, se pelearon los presidentes Chávez y Uribe y la frontera no tuvo una voz fuerte para decir “¡Acá estamos nosotros, no nos maltraten!”. Nosotros queríamos seguir con esta relación y en ese momento nosotros hicimos este libro que se llama “Colombia y Venezuela, hermanos para siempre” en donde cada foto puede ser colombiana o venezolana, uno no distingue quien está acá, somos un mismo pueblo, lo que pasa es que como Bogotá es Andino y Caracas es Caribe pues creemos que somos muy diferentes pero eso no es cierto, tenemos costumbres, tenemos llaneros, tenemos andinos, tenemos indígenas, somos lo mismo, eso sí lo entendieron Bolívar y Santander y acá ahorita no lo entendemos.

**José ColMenares:** Además de la diversificación, Carlos Luna ha sido un abanderado en el último año de la propuesta de desdolarizar el pago formal de exportaciones e importaciones entre Colombia y Venezuela ¿Cuáles son las ventajas que esto traería para la zona de frontera o para los países?

**Carlos Luna:** Llevamos más de siete años trabajando en esa propuesta, que logró el acompañamiento de la Cámara de Comercio Colombo-Venezolana y de los empresarios más importantes que hacen negocios con Venezuela. Es una solución real para destrabar las circunstancias económicas de difícil acceso a los dólares, para honrar el pago de los empresarios colombianos y que es una tendencia mundial, aquí no nos estamos inventando nada diferente, vimos que la semana pasada entre Brasil y Uruguay también hicieron un acuerdo para el tema de desdolarizar su economía y hacer el pago en su moneda local y hemos venido trabajando en el paso por la embajada con el doctor Luis Eladio. Estuvimos este año en más de cinco, seis reuniones con el Banco Central, el Ministerio de Finanzas y al cierre de la reunión del primero de agosto en Cartagena hubo una decisión muy importante que de pronto la gente no dimensionó correctamente, era la voluntad política, la decisión de hacer que la alternativa de pagos se hiciera por medio de



como Presidente de la Cámara de Comercio Colombo-Venezolana, una en 1992 cuando el comercio con Venezuela se estaba escalando y otra en la actualidad, cuando el comercio viene completamente en picada ¿Qué experiencias le deja esto que puedan ser aplicadas?

**Magdalena Pardo:** Fueron dos etapas

para Venezuela, todo el mundo ganó, se cayeron las prevenciones, hubo total confianza, hubo inversiones conjuntas en Colombia y en Venezuela.

La Cámara de Comercio Colombo-Venezolana invitaba a un ministro el día anterior y el ministro venía a darnos la



De izquierda a derecha: Carlos Luna, Luis Heladio Perez, Magdalena Pardo de Serrano, Ronald Heifetz y Jose Eustorgio Colmenares.

la compensación, eso era un avance porque significaba saber cómo se iba a fijar la tasa de esa compensación para poder avanzar, y la idea de arrancar en la compensación nos permite por lo menos buscar una luz en el camino, una luz al final del túnel para darle solución a algo inminente, aquí la distorsión que se presenta con el tema del comercio y la afectación a las ciudades, es el no poder garantizar el pago de los empresarios hacia Venezuela.

Si lo pudiéramos hacer creo que se podía recuperar poco a poco ese mercado que es tan importante y del cual dependen no solamente gran número de empresarios aquí en la región sino en el país y lo fundamental es que también puede ser salida a muchas problemáticas que se presentan, de igual forma el tema de las remesas que afecta a más de un millón de personas en el país y 250.000 personas en Venezuela, creo que lo que necesitamos es definir eso, pero si no lo pudiéramos definir de forma bilateral, lo fundamental es que el gobierno fije una política de Estado para unas medidas excepcionales financieras para que la ciudad pueda aprovechar lo que vivimos diariamente, que aquí se siguen recibiendo bolívares por millones todos los días y la gente sigue demandando bolívares, es importante determinar una política clara al Estado para que nos

ayude obviamente a avanzar en ese sentido. **José ColMenares:** Ahora escuchemos al profesor Heifetz para que le diga a nuestros líderes y dirigentes ¿Cómo les puede ayudar en la construcción de una visión de largo plazo para la región?

**ronald Heifetz:** Creo que la esencia de articular una visión realmente contundente y fuerte es saber escuchar, saber escuchar con atención cuáles son los valores de la gente a nivel local, saber oírles y luego poder materializar esos valores subyacentes que la gente defiende, es decir los valores más altos, no los valores de supervivencia, y así lograr materializarlos, interpretarlos. Muchas personas cometen el error de pensar que el arte del liderazgo es el arte de vender una visión, una visión que parte del líder. Yo creo que las visiones verdaderamente extraordinarias salen de la gente, y son las autoridades las que las consolidan, pero la visión ya está latente en la gente misma y por eso es que la visión tiene poder porque ya esta conectada con lo que la gente valora, lo que valora como los valores más elevados, y les voy a dar un ejemplo de mi propio país.

En mi país en los años 60 cuando ya yo entraba a la mayoría de edad, tuvimos un movimiento de derechos civiles muy poderoso y uno de los grandes líderes de ese movimiento fue Martin Luther King, y

lo que fue extraordinario de Martin Luther King es que puso en palabras la visión que ya existía en los Estados Unidos desde el momento de su fundación. Entonces en su gran discurso el dice “yo tengo un sueño, un sueño arraigado profundamente en el sueño americano” es decir nunca fue el sueño de Martin Luther. Yo creo que si ustedes como líderes logran oír con atención a la gente que está en este kilómetro, entre la casa Santander y el puente, si salen a oír a esas personas y oyen a las personas que vienen a este templo, y si escuchan a todas las personas que están en la frontera y tratan de identificar lo que llevan en el alma, lo que llevan en el corazón, y lo que resuena con ellos, es decir lo que representa para ellos los valores más elevados, las cosas que los unen, en lugar de las cosas que los dividen, y que puedan servir todo esto como marco dentro del cual se puedan concebir muchos proyectos, muchos experimentos, muchas iniciativas legales, muchas iniciativas del gobierno, muchas iniciativas empresariales, de educación. Tiene entonces que existir ese gran marco, que tenga la voz y que se articule en palabras la visión de la gente, porque es la visión de ellos y yo creo que eso es para mí lo que sería una gran visión para el futuro. Y la única manera de generar esas visiones es escuchar en lugar de hablar. □

**“ PARA REMODELAR EL PAÍS  
SE NECESITA UN PISO FUERTE.  
POR ESO ESTAMOS AQUÍ ”**

Cerámica Italia presente  
en Expogestión Frontera 2014.



[www.ceramicaitalia.com](http://www.ceramicaitalia.com)

REF. EXTERIOR MEDELLÍN

# Panel Clúster de energía

## MODERADOR:

### Augusto Martínez

Director Comisión de Competitividad de Santander.

## PARTICIPANTES:

### Camilo Marulanda

Director de operaciones Ecopetrol

### Inés Helena Vélez

Vicepresidente de Transmisión y Distribución de Energía de EPM.

### Nicolás Mejía Mejía

Vicepresidente de promoción y asignación de áreas Agencia Nacional de Hidrocarburos.

### Edgar Díaz Contreras

Gobernador de Norte de Santander.

### Hernando Díaz Martínez

Presidente Termotasajero.

**augusto Martínez:** La energía es un tema muy importante para la región y siempre está presente en los planes de desarrollo. Norte de Santander cuenta con recursos naturales que lo diferencian de los otros departamentos del país, a pesar de que no han sido explotados cabalmente. En este contexto hay que identificar oportunidades para negocios que impulsen el desarrollo de la región ¿Qué opina la Agencia Nacional de Hidrocarburos de esta situación?

**niColás MeJía:** Es importante que el Departamento entienda la función de la Agencia Nacional de Hidrocarburos y cuál es el papel de Norte de Santander dentro de la estrategia del Estado para incrementar las reservas de hidrocarburos del país. Las mejoras en institucionalidad y en seguridad jurídica han permitido que el país esté muy bien valorado por los inversionistas extranjeros y desde la ANH hemos aprovechado esto para promover la inversión en este sector. Si bien Colombia está lejos de ser un país petrolero, los hidrocarburos se han convertido en el motor de la economía nacional: Actualmente representan el 5,5% del Producto Interno Bruto y el 31% de los ingresos fiscales del Gobierno Nacional. En el año 2012 Colombia alcanzó el hito de producción de un millón de barriles de crudo, una meta que a causa del conflicto armado interno solo ha vuelto a ser alcanzada el pasado mes.



El Departamento de Norte de Santander no tiene una producción muy alta y sus campos de explotación ya están maduros y su producción está en declive, sin embargo, esto no quiere decir que no haya otras oportunidades como lo representan el mejorar el factor de recobro o la actividad

en yacimientos no convencionales. En estos últimos, Norte de Santander tiene un gran potencial con la formación La Luna, la cual ha sido estudiada por diferentes expertos del sector y es categorizada con una calidad inclusive mayor a la de la formación Vaca Muerta en Argentina. Hay 22 áreas

identificadas en el país con yacimientos no convencionales y una de esas está en la cuenca del Catatumbo donde tenemos adjudicado un contrato a ECOPEPETROL y se llama Catatumbo 3.

La ANH ha identificado que el Gobierno Nacional debe hacer mayor presencia en las regiones y por eso estamos pensando en un plan de regionalización y vamos a abrir una oficina en Cúcuta, ese es el compromiso

y de orden ambiental que los obstaculizan ¿Cuál es la visión de ECOPEPETROL en el Catatumbo?

**CaMilo MarulanDa:** La historia petrolera de Norte de Santander arranca en el año 1905 con las concesiones Barco y de Mares, las cuales fueron las primeras actividades petroleras del país. En este momento, en Norte de Santander, tenemos una producción marginal de cerca

más de 90 millones de barriles de reservas, generando recursos de regalías por más de 150,000 millones de pesos al año. El otro proyecto es la operación responsable en estos campos, los cuales pueden tener en algunos casos más de 100 años de historia. Por esto hemos hecho un esfuerzo importante para el mantenimiento y reposición de líneas, asegurando la integridad de la operación, habiendo hecho una inversión de cerca de 10 millones de dólares por este concepto.

**augusto Martínez:** Otro recurso que Norte de Santander tiene en abundancia es el carbón y su minería ha sido una tradición, dejemos que Fernando Díaz nos comente la perspectiva de TERMOTASAJERO.

**f ernando Díaz:** TERMOTASAJERO tiene actualmente una planta generadora de energía con una capacidad de 162 MW y el próximo año tendremos otra con una capacidad de 165 MW. A futuro queremos tener otro proyecto en Norte de Santander para que en el Departamento esté garantizada la explotación de carbón con fines técnicos. Nuestra expansión depende, básicamente, de que se siga extrayendo carbón de las minas de Norte de Santander y su explotación siga creciendo, de eso depende que el desarrollo de la planta TERMOTASAJERO 3 continúe. Además de esto, esperamos seguir contando con la colaboración de las autoridades de Norte de Santander para el desarrollo de nuestros proyectos y que estemos convencidos que el carbón es una industria que ayuda al crecimiento del Departamento y a la generación de empleo formal.

**augusto Martínez:** Ahora el señor Gobernador nos contará sobre la perspectiva hacia el sector minero-energético.

**eDgar Díaz:** Lo más importante de los temas que se han tocado en este evento es lo relativo a lo social, porque a veces no se cuenta con este aspecto en varios proyectos de importancia para la región. Cuando se habla de postconflicto, tenemos que empezar a preguntarnos ¿Qué le vamos a llevar a las personas del Catatumbo? A esos más de 65.000 estudiantes que hay en esa región y que están mirando oportunidades distintas a la guerra y a la siembra de coca. Para eso requerimos la colaboración del Gobierno Nacional y de las empresas para desarrollar un proyecto integral en educación que permita reorientar nuestra economía. Nos preocupa que luego de 100 años de exploración y explotación de hidrocarburos en el Catatumbo no se reflejen en una región rica con mejores condiciones de vida y con necesidades básicas satisfechas.

**augusto Martínez:** Siguiendo con el tema de la energía, Helena Vélez es la repre-

De izquierda a derecha: Camilo Marulanda, Augusto Martínez, Inés Helena Velez, Edgar Díaz, Hernando Díaz y Nicolas Mejia.



que tenemos desde la Agencia, ejecutar en Norte de Santander, aproximadamente, 350 millones de los cuales solo se han podido ejecutar 100.

**augusto Martínez:** Existen reservas de hidrocarburos y una buena producción, sin embargo hay problemas de orden público

de 4,000 barriles, incluido el gas, los cuales provienen mayoritariamente del campo Tibú y del campo Sardinata ¿Qué proyectos tenemos a futuro? Uno es el incremento de la producción en el campo Tibú con unas inversiones programadas por encima de los 800 millones de dólares y que va a recuperar

sentante de Empresas Públicas de Medellín y nos contará la visión que tiene este grupo respecto al Departamento.

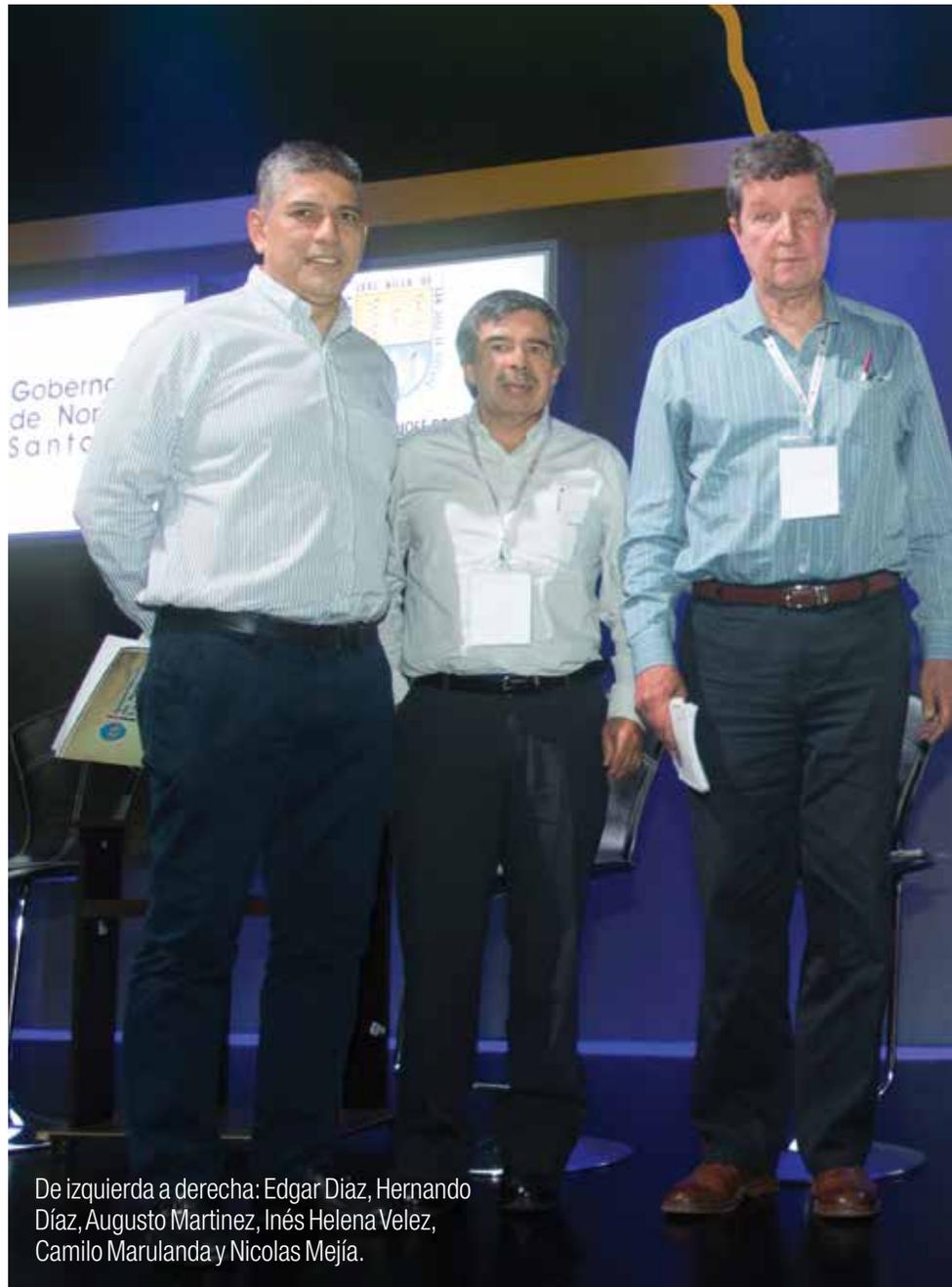
**Inés Helena vélez:** Creo que lo que hemos visto aquí es el compromiso de todos los que hoy estamos desarrollando una actividad en este territorio, de sentirnos actores, protagonistas y corresponsables del desarrollo de esta región que precisamente tiene mucho que ver con ese propósito superior que tiene el Grupo EPM y es el de desarrollar territorios sostenibles y competitivos. Esa es nuestra visión y por eso desde que llegamos a Norte de Santander en el año 2009, desde ese momento somos nortesantandereanos, somos de esta tierra y queremos realmente con nuestro servicio, con las actividades que desarrollamos en el día a día ser parte de la construcción de una sociedad más equitativa y de llevar desarrollo económico y de llevar calidad de vida a cada una de las familias y de las industrias que se asientan en este territorio.

La equidad y la paz no solo se desean, se construyen a través de darle mejores condiciones de vida a la población, por eso nuestro programa de electrificación rural está logrando que en los próximos años pasemos de una cobertura del 84% al 94%, con inversiones del orden de 70,000 millones de pesos en donde nos sentimos muy a gusto con los aliados estratégicos que nos acompañan, Ecopetrol está trabajando de la mano con nosotros en todo esto, es un equipo en donde no nos interesa el protagonismo de ninguno, nos interesa que la región crezca y que la región tenga paz.

Hay que tener claro que no puede haber desarrollo económico ni construcción de redes eléctricas si no tenemos mano de obra calificada. Es increíble que frente a todos estos retos y que frente a todo este potencial y estas oportunidades no tengamos con quien trabajar. Hay escasez de mano de obra calificada, por lo cual, a través de la Electrificadora del Norte de Santander, hemos hecho un convenio con el SENA para capacitar personas calificadas y no calificadas para que nos ayuden en esta construcción. Creo entonces que el llamado es muy válido, no solamente al SENA sino a otras instituciones para que se sumen y capacitemos gente que pueda participar del desarrollo de toda esta infraestructura y de todos estos sueños que tenemos para que se puedan convertir en realidad.

**augusto Martínez:** Desde TERMOTASAJERO ¿Cómo ven el tema de la capacitación?

**f ernando Díaz:** La capacitación es parte fundamental del desarrollo de la región. En mi experiencia, he notado que todas



De izquierda a derecha: Edgar Díaz, Hernando Díaz, Augusto Martínez, Inés Helena Velez, Camilo Marulanda y Nicolás Mejía.

las personas que entrevisto para ocupar cargos en TERMOTASAJERO carecen de ambición y visión a largo plazo. Por eso, es necesario que desde la academia se enseñe a las personas de Norte de Santander a desear más cosas y así se va a desarrollar este Departamento de una de mejor manera. Desafortunadamente hacen falta más personas capacitadas en programas técnicos que puedan tener trabajo continuamente en un país en desarrollo.

**augusto Martínez:** ¿Para cuándo tiene programadas nuevas rondas la Agencia Nacional de Hidrocarburos? ¿Entrarían en ellas terrenos de Norte de Santander?

**niColásMeJía:** La estrategia de la ANH

no es hacer rondas, no es la prioridad en este momento, porque nos estamos enfocando en que la ejecución de la inversión que no se ha podido ejecutar por lo que hemos mencionado en este panel temas sociales, temas también ambientales debemos enfocarnos en que eso se ejecute. Próxima rondas, ahí hay una oportunidad importante para el Norte de Santander que está relacionado precisamente con el carbón, el gas metano asociado a los mantos de carbón, el famoso CBM será una de las rondas que seguramente desarrollaremos en los próximos años. Lo que pasa es que hasta el momento el reglamento técnico para desarrollar esta actividad no está listo,



entonces tenemos que ser pacientes para tener las reglas de juego claras.

En este caso quiero ser muy puntual y es ¿Qué es más importante? Traer inversión que no se puede ejecutar o la que ya está comprometida ayudar a que se ejecute. Acá hay un bloque que es Catatumbo 3, el cual es un bloque no convencional que lo tiene ECOPEPETROL después de la ronda Colombia 2012 y claramente será ECOPEPETROL el que decida cómo se desarrolla esta actividad y cómo la van a ejecutar, pero esto va a generar una cantidad de oportunidades locales porque es el desarrollo de una actividad nueva para el país, ya no son los hidrocarburos convencionales, hay que buscar nuevas

fronteras y en este departamento hay dos fronteras importantes: el CBM por todos los recursos de carbón que tiene y este bloque en el que yo le deseo la mejor de las suertes a ECOPEPETROL, ojalá les vaya bien, es una oportunidad que hay que aprovechar que, no hay que dejar pasar este momento.

**augusto Martínez:** Con respecto a los yacimientos no convencionales ¿Hay algo que Camilo Marulanda quiera agregar? Toda la esperanza que tenemos en el país de lograr un incremento de la producción de petróleo y gas está muy relacionada con este tipo de yacimientos.

**CaMilo MarulanDa:** En Norte de Santander tenemos una de las cuencas más

importantes en Suramérica y yo no tengo duda de que esa parte vaya a funcionar bien. La gran incógnita en este momento está en torno a la reglamentación en el tema de producción de barriles en yacimientos no convencionales. Adicionalmente, todos los temas de superficie, sociales, ambientales y de seguridad. La gran diferencia es que la magnitud de las operaciones en los yacimientos no convencionales es mucho más grande y densa frente a la actividad que conocemos hoy en el país. Adicionalmente uno de los temas fundamentales son los costos, entonces para explotar yacimientos no convencionales en el Catatumbo no sólo tenemos que tener el potencial del subsuelo sino tener la seguridad, el aspecto social y toda la trama de infraestructura para hacerlo de una manera competitiva. Estos yacimientos son una puesta de largo plazo para el país.

**a ugusto Martínez:** Un recurso que también está aquí en el Departamento es el agua, que también es fuente de energía y en eso quiero aprovechar esta ocasión para anticipar una invitación que vamos a hacer al Departamento de Norte de Santander para que, junto con Boyacá y Santander, adelantemos un plan de estudio a través del Observatorio de los Páramos, un tema que se ha vuelto muy importante dentro del país porque no conocemos mucho sobre ellos y son la fuente de agua. Ustedes tienen aquí unas cuencas muy importantes y somos vecinos en esos temas que no solamente es la explotación de oro en el Páramo de Santurbán sino también el agua y que miremos el tema ambiental en conjunto.

**eDgar Díaz:** En una reunión le expliqué al Ministro de Ambiente que hace un año su antecesora puso de ejemplo a la región por el Páramo de Santurbán, de cuyas 150,000 hectáreas, 105 pertenecen a Norte de Santander, en las cuales, afortunadamente, la exploración minera es mínima. Sin embargo, en conjunto con CORPONOR y las alcaldías municipales se ha logrado declarar una zona de reserva cerca de 31,000 hectáreas, que queremos ampliar a cerca de 80,000 hectáreas en diciembre del 2015, porque sabemos de la importancia del Páramo de Santurbán para los nacimientos de nuestros ríos.

**augusto Martínez:** Hemos tratado de dar una visión completa en este panel de las oportunidades relacionadas con la energía de este Departamento en el que, sin duda hay recursos, hay fuentes de negocio y oportunidades que deben enmarcarse dentro de las condiciones del mercado y de las regulaciones del país para armonizar las políticas nacionales con los deseos locales. □

# Planeación por Escenarios para la solución de problemas complejos

**L**a metodología de planeación transformadora por escenarios no es más que un proceso de diálogo colaborativo y estratégico entre actores representativos de un sistema social, político y empresarial que busca la construcción de un mejor futuro y solucionar problemas complejos. La gran pregunta es si los desafíos que están enfrentando el Norte de Santander y la región fronteriza con Venezuela tiene la naturaleza de situación compleja que no puede ser resuelta de forma unilateral y que requiere la movilización colectiva. Otro desafío que tiene un departamento como Norte de Santander es encontrar fórmulas de salida para evolucionar frente a problemáticas que no tienen necesariamente que ver con lo que pasa al otro lado de la frontera, pero que de alguna forma están influenciadas por ser una zona de frontera. Entonces quizás sí estamos hablando de una posible situación que encaja dentro de esta definición.

Hay varias clases de complejidad, el punto de vista de lo que una metodología como esto tiene que enfrentar o de lo que el liderazgo de cualquier comunidad, de cualquier empresa en cualquier actividad tiene que entender, es que para construir un plan de acción hay complejidades de tipo dinámico en las cuales la causa y el efecto son muy diversos. Entonces entender y atacar las raíces de los problemas es el gran desafío. Una complejidad de tipo sistémico o generativo en el cual el futuro es desconocido y la gran forma de responder a eso es mejorar las competencias para co-crear una nueva realidad. El tipo de complejidad que reúne todos estos elementos es la complejidad de tipo social en el cual los actores



**Joaquín Moreno Uribe**

Miembro Junta Directiva Ecopetrol y CLG.

**“La metodología de planeación transformadora usando escenarios no es más que un proceso de diálogo colaborativo y estratégico entre actores representativos de un sistema social, político y empresarial que busca la construcción de un mejor futuro y solucionar problemas complejos.”**

tienen diversas perspectivas e intereses, y se requiere invitar a todos a aportar en un diálogo generativo que permita entender cuáles son las opciones reales de avanzar.

Entonces ¿Porque hablamos de planeación transformadora por escenarios o de planeación que transforma las situaciones actuales? Para mirar de cara al futuro, y en esto hay una referencia directa a uno de los mensajes del profesor Heifetz sobre los

desafíos o problemas de tipo técnico o de tipo adaptativo, donde el mensaje es: lo técnico se lo damos a los expertos y ellos lo resuelven, lo adaptativo no hay que dárselo a nadie, hay que asumirlo y requiere mucho trabajo, pero con orientación transformadora, uno puede también enfrentar el desafío de tener que adaptarse como lo relató el profesor Sala i Martín, cuando decía que había caído un meteorito y el meteorito fue la situación que cambió la realidad de Colombia y es lo que está pasando en Venezuela, pues el meteorito cayó, hay que adaptarse pero uno se puede adaptar para convivir con el problema y tratar de minimizar su impacto, pero lo que buscamos aquí es que reconozcamos la realidad y nos adaptemos a lo que haya que adaptarse pero buscar la manera de transformar la situación e ir mucho más allá de sólo adaptarse.

La metodología tiene que reunir insumos relevantes que alimenten un diálogo. Básicamente hay que entrar en un proceso de conversación, generalmente de un grupo selecto de 30 a 40 personas, pero que sean diversas y representativas de distintos puntos de vista y de distintas disciplinas, que sean alimentados por conceptos de expertos que empiezan por observar el pasado, luego el presente y así construir historias acerca lo que podría pasar. Descubrir lo que se puede o se debe hacer al respecto y acerca de lo que podría pasar, descubrir lo que se puede o se debe hacer y finalmente actuar

para transformar el sistema. El producto es entonces genera la capacidad de trabajar hacia acciones transformadoras y produce diferentes tipos de subproductos: Un entendimiento sistémico, una relación fluida entre las diferentes partes del sistema, e interacciones que toman en cuenta el sistema completo, desarrollando así capacidades para liderar cambios sistémicos y generar un plan de acción. □

TRABAJAMOS  
PARA PRODUCIR

**BARRILES  
LIMPIOS**

EL  
**FUTURO**  
ES  
**EDU  
CA,  
CIÓN**

Por eso creamos el **Programa  
Cero Analfabetismo** que ha  
beneficiado a más de **169.000**  
**colombianos.**

En Ecopetrol las palabras son  
hechos que nos hacen confiar en  
un mejor futuro.

**El futuro que nos inspira  
es Colombia.**

  
**ecopETROL**  
ENERGÍA PARA EL FUTURO

# Las fronteras en el Plan Nacional de Desarrollo

**L**os pilares del Plan Nacional de Desarrollo serán la paz, la equidad y la educación que, en esencia, recogen un concepto de movilidad social y, adicionalmente, hay una serie de estrategias transversales que están gravadas con objetivos explícitos: infraestructura y competitividad, la consolidación del Estado social de Derecho, el buen gobierno, la movilidad social y la transformación del campo. Esas son las cinco estrategias fundamentales pero quisiera destacar el enfoque territorial que tendrá este Plan. La idea no es, solamente, fijarnos metas de política sino también reconocer que hay temas culturales muy particulares en las regiones que deben ser atendidos de manera diferencial y, para hacerlo, utilizaremos la herramienta de los Órganos Colegiados de Administración y Decisión del Sistema General de Regalías.

Entonces, el enfoque del Plan Nacional de Desarrollo es precisamente tener metas a nivel regional, por ejemplo, el Presidente Santos anunció que la tasa de desempleo en el 2018 tiene que llegar al 7,5%, la idea es que, además, se reduzca esa dispersión tan importante que hay en esta materia. Otro ejemplo, en Cúcuta el problema de desempleo e informalidad es tremendamente grave, y tenemos que tener una meta específica para Norte de Santander y ese es el enfoque de este Plan. Hay tres líneas de política aplicadas al caso de zonas de frontera: Algo clave y es fortalecer la institucionalidad del Gobierno Nacional y los entes territoriales para poder hacer una gestión efectiva de los problemas y en este sentido esta construcción regional del Plan la iniciamos precisamente acá en la ciudad de Cúcuta el 11 de octubre.



**Luis Fernando Mejía**  
Subdirector Sectorial DNP.

**“Los pilares del Plan Nacional de Desarrollo serán la paz, la equidad y la educación que, en esencia, recogen un concepto de movilidad social.”**

Estamos haciendo una serie de visitas a los diferentes departamentos del país, lo cual es fundamental porque nos permite sentarnos con las entidades departamentales, con los alcaldes de los municipios, con las cámaras de comercio, con el sector privado, con el sector académico y con toda la sociedad civil, en general, para conocer cuáles son

las grandes prioridades de sus regiones. Es muy distinto hacer un plan desde Bogotá a ir a la regiones y escuchar cuáles son las grandes necesidades y poder priorizar en un contexto en el cual, por supuesto, los recursos no son ilimitados. Tenemos que promover condiciones que permitan el crecimiento de las regiones, y por eso es tremendamente importante la simplificación de los temas logísticos en las zonas de frontera para poder aumentar la competitividad.

Tenemos que recuperar también un tema ambiental, las cuencas hídricas en las zonas de frontera no son un tema exclusivo de Colombia, sino también de sus países vecinos, entonces tenemos que tener mecanismos de articulación binacional para atender los fenómenos naturales y de prevención de desastres. Por último, una línea política que además aplica de manera importante y fundamental para la región centro oriente y específicamente para Norte de Santander es la integración fronteriza, para lo cual hay que pensar en esta región no como el fin de Colombia sino como el principio de la conexión del país con los diferentes centros productivos internacionales y, en ese sentido, la conexión vial multimodal es fundamental, no solamente podemos enfocarnos en lo que ha sido las vías de cuarta generación sino el transporte férreo y fluvial. Eso tiene que hacer parte de esa conexión de las zonas de frontera y que, por ejemplo, la región de Norte de Santander no solamente esté pensando en Venezuela sino en servir como puerta de salida, de conexión hacia el Pacífico en estos esfuerzos que estamos haciendo de la Alianza del Pacífico. □



# Panel: Perspectivas y desafíos para el desarrollo fronterizo

## MODERADOR:

**Joaquín Moreno Uribe**

Miembro Junta Directiva de Ecopetrol.

## PARTICIPANTES:

**Luis Fernando Mejía**

Subdirector Sectorial DNP.

**Cristian Buitrago Rueda**

Secretario Departamental de Planeación y Desarrollo Territorial.

**José Miguel Parales**

Junta directiva Cámara de Comercio de Arauca.

**Joaquín Moreno:** ¿Cuál es la perspectiva de Arauca? Un departamento que tuvo una producción de hidrocarburos muy grande pero que en los últimos años ha declinado.

**Álvaro roMero:** Arauca tiene una

historia petrolera y vivió un tiempo de bonanza, sin embargo llevamos seis años de contracción económica y hemos visto que mientras Colombia crece a tasas de entre el 4 y el 4,5%, el Departamento ha tenido contracciones del 8%, lo cual vemos con mucha preocupación. La lectura que le damos a este fenómeno es que nos encontramos en una zona de alta distorsión económica, al otro lado la frontera existe un modelo económico distinto donde las reglas son diferentes y tenemos una tradición muy fuerte con el estado Apure. Tenemos unas condiciones de conectividad muy débiles con el resto de Colombia, por lo cual el concepto de conectividad de la frontera hacia el interior y de la de la frontera entre sí es absolutamente primordial.

**Joaquín Moreno:** En Norte de Santander la Gobernación está liderando un proceso de cambio y aspiramos a que EXPOGESTIÓN ayude a ponerle energía adicional a lo que ya está pasando ¿Qué le deja este evento a ese proceso?

**Cristian Buitrago:** Me quedan dos cosas claras: La adaptabilidad y la misericordia. La primera porque desafortunadamente creo que ha sido una de las situaciones difíciles que como región no hemos podido desarrollar para poder asumir los retos que el futuro nos está imponiendo o que las circunstancias nos obligan a reaccionar. Ahora, pienso en el segundo concepto porque todo tenemos que mirarlo con misericordia, dada la obligación que tenemos como sociedad de empezar a buscar la forma

de compensar las posibilidades de la construcción del desarrollo, porque el tejido social se viene reventando y hay necesidades que no dan espera.

**Joaquín Moreno:** Quisiera preguntarle a Luis Fernando Mejía ¿Cómo moverse del diagnóstico a la acción?

**Luis Fernando Mejía:** El tema fortalecimiento institucional y el apoyo en la estructuración de proyectos, con articulación de fuentes de recursos deben ser fundamentales en esta estrategia de cierre brechas en las regiones.

**Joaquín Moreno:** Una política de Estado de largo aliento para las fronteras es necesaria, porque al fin y al cabo un plan de desarrollo solo dura un período el gobierno ¿Qué mapa de navegación es necesario para que trascienda los gobiernos, basado en un diagnóstico integral de todas las zonas de frontera? Y, además, ¿Hasta qué punto podría haber formulación de iniciativas de política pública que sean discutidas entre los Departamentos que tienen una problemática parecida?

**Cristian Buitrago:** Normalmente Colombia es muy dada a las políticas gubernamentales: Llega este gobierno con una idea con la que fue elegido para cuatro años, presenta una reelección y pasa, así puede darle una continuidad al proceso, pero son periodos muy cortos para el desarrollo estructural de cualquier tipo de política pública. Necesitamos estructurar política pública alrededor de la paz y del desarrollo fronterizo de manera que independientemente del gobierno de turno se alcancen consensos de largo plazo por parte de la sociedad civil y del estamento público institucional, de otra forma difícilmente vamos a estar construyendo desarrollo.

Creo que Colombia ha evolucionado y tiene la madurez institucional para pensar en el tema de corresponsabilidad. Ya lo estamos haciendo desde la frontera. Creemos que como territorio, desde la perspectiva del ordenamiento territorial nos hemos dado a la tarea de la identificación de vocaciones productivas subregionales, que son los elementos realmente integradores que nos permiten determinar nuestros potenciales y nos dan luces acerca de cómo desarrollarlos. Luis Fernando hace este ejercicio tomando las regiones de los OCAD, que fueron las que se establecieron para regalías, pero desconoce de tajo una reciente constitución de región administrativa y de planificación entre Cundinamarca, Boyacá, Meta y Casanare,



De izquierda a derecha: Joaquín Moreno, José Miguel Parales, Cristian Buitrago y Luis Fernando Mejía.

que adecuaron sus estructuras jurídicas y tomaron la decisión de unirse para proyectarse desde allí y construir un plan de desarrollo. Entonces es necesario atender esas demandas de orden local o regional para que pueda hacerse un ejercicio armónico hacia lo nacional.

**Joaquín Moreno:** Quisiera invitar a José Miguel Parales para que sugiera desde su perspectiva cuál debe ser la agenda de esa política pública de Estado, para que la trabajen ustedes en la región y busquen una interacción con el centro.

**José Miguel Parales:** Lo más importante es que hay que repensar la frontera, las circunstancias están cambiando mucho y usualmente es la iniciativa privada la que va a una velocidad muy rápida y la regulación de los Estados la que va detrás de ella. Sin embargo parece que en este proceso está al revés, parece que la consolidación institucional va más rápido y el empresariado está buscando un espacio para jugar dentro de este nuevo orden.

Lo esencial para un nuevo modelo



de fronteras es la descentralización. El concepto de frontera que manejaba el Estado colombiano de alguna manera ha sido demasiado centralista y es necesario dispersar los sensores a lo largo de la frontera para tener una lectura de tiempo más real de lo que está sucediendo. En segundo lugar me parece muy importante hablar del ecosistema, porque lo que sucede en la frontera no son hechos aislados que no tienen repercusión en el resto del país. Todo nuestro sistema económico está conectado y no podemos

dejar abandonada una zona que permanezca en un estado de contracción económica indefinidamente, porque esto tiene sus efectos en el resto del país.

De la misma manera me parece muy importante reconocer los servicios que presta una frontera. Una frontera, en cierta medida, es un ente elástico que presta muchos servicios como el de la sanidad animal para citar un ejemplo. Son cosas que de alguna manera no son retribuidas por parte del Estado. Entonces en ese proceso que se haga es muy importante

tener en cuenta primero, la descentralización, y segundo, tener una participación gremial que efectivamente represente sus intereses tanto democrática como técnicamente por el conocimiento del sector.

**luis fernando Mejía:** Creo que tenemos ejemplos buenos de políticas de Estado. Les comento un ejemplo: El programa Familias en Acción. Esas transferencias condicionadas para asistencia escolar de los niños educación básica y en educación media fue un programa que inicio el gobierno de Andrés Pastrana y que permaneció en los dos gobiernos de Uribe. El presidente Santos también lo expandió y estoy completamente convencido de que ese es un programa que ha mostrado un gran éxito en términos de la permanencia de los niños en las escuelas. La administración Santos sacó, por ejemplo, el programa De Cero a Siempre que es el primer componente para los niños de 0 y 5 años de cobertura integral. Lo que se ha mostrado a nivel global, es que cada peso agregado a esto es la inversión más productiva que puede hacer un gobierno en esos primeros cinco años de vida, ese tipo de políticas sociales son políticas de Estado que ningún gobierno, independientemente de su inclinación política, va a pensar en revertir. Pero ¿Qué nos falta?

Pienso que Colombia avanzó en lo que podríamos llamar temas de primera generación, lograr consolidar políticas de Estado que lograron que Colombia fuera un líder regional incluso a nivel de mercados emergentes desde el punto de vista de su estabilidad macroeconómica y su estabilidad fiscal. Colombia fue el único país que en la época moderna no ha tenido nunca una hiperinflación, jamás hizo un default en la deuda externa, entonces ya somos modelo de una primera generación de cosas que son estabilidad macro y estabilidad fiscal.

Lo que estamos haciendo ahora son las reformas de segunda generación. Estamos pensando en este gran programa de infraestructura, las 4G por ejemplo, pero no nos podemos quedar ahí. Ya tenemos que pensar cuál es el programa de quinta generación, pero también tenemos planes maestros decenales para proyectos de inversión, no solamente en infraestructura terrestre, sino en infraestructura multimodal y esto tiene que hacer parte del diálogo. El esfuerzo entonces no puede ser solamente del gobierno nacional, tenemos que tener una política articulada con las regiones. □

# Cúcuta 2033. Un sueño a construir entre todos

**H**ablar de una Cúcuta en sus 300 años solo se logra si se está con personas que tengan la certeza de lo que se espera y convicción de lo que no se ve, es decir, personas que tengan fe. El municipio de Cúcuta educa anualmente a 115,500 niños y jóvenes de manera gratuita, y es allí donde está nuestra primera tarea para que, con fe, logremos cambiar la mentalidad de quienes en el futuro tomarán decisiones y que se comprometan con su ciudad desde temprana edad. Por eso, en ese camino al 2033, estamos apuntándole a la calidad. La transformación que estamos dando en Cúcuta a la educación nos permite mirar el futuro a mediano y largo plazo como uno lleno de posibilidades. En la Estrategia 2033, nuestro principal elemento está soportado en el Diamante Caribe y Santander, y en ese orden de ideas, vemos una Cúcuta conectada con negocios al Caribe y Centroamérica, porque ese es nuestro mercado natural y a eso tenemos que apuntarle.

Vemos a Cúcuta en el 2033 como una gran área metropolitana de dos fronteras, donde estarán involucrados nuestros hermanos de San Cristóbal, de Ureña, de San Antonio, de Villa Rosario y de Los Patios, una ciudad que además tendrá el puente Guarumito - La Fría conectándola al Lago de Maracaibo, que desde la fundación en 1733 ha sido un aliado estratégico para esta ciudad. Además, Cúcuta contará con un parque industrial en el sector de Peracos con una condición de zona franca, producto del trabajo conjunto con la Cámara de Comercio. Me imagino a una Cúcuta en el 2033 con transporte masivo, habiendo aprendido de la experiencia de otras ciudades colombianas



**Donamaris Ramírez**  
Alcalde de Cúcuta.

**“Hablar de una Cúcuta en sus 300 años solo se logra si se está con personas que tengan la certeza de lo que se espera y convicción de lo que no se ve, es decir, personas que tengan fe.”**

con estos sistemas, a lo que se debe sumar que la mayoría de nuestros vehículos utilicen gas vehicular.

Una Cúcuta donde la diagonal Santander y la avenida Cero serán los ejes articuladores de una ciudad donde ya no existan invasiones, las pasadas administraciones permitieron invadir a Cúcuta y profesionales de la estafa se apoderaron de tierras de particulares y del municipio y le vendieron

también a personas ignorantes las tierras que no eran de ellos, hoy con el proceso constructivo que hemos realizado junto al Presidente Juan Manuel Santos hemos construido 4400 apartamentos en un año que se han entregado y dónde están ubicados, justo al lado de las principales invasiones porque esas ciudades del pasado, de las invasiones, a la Cúcuta nueva que no podemos permitir que nos invadan, unido a esas 4400 viviendas gratuitas se están construyendo en ese mismo sector 4400 viviendas más donde con un valor de 42 millones y medio de pesos el municipio de Cúcuta y la presidencia de la República donamos, subsidiamos 20 millones de pesos, la persona coloca 2 millones y medio de cuota inicial y se le busca un crédito a 15 años por \$280,000 pesos, menos de lo que hoy en día pagan en arriendo, será esta una Cúcuta donde nuestros hijos y nietos puedan disfrutar por ejemplo de un teleférico en esa montaña llena de carbón más allá del pórtico, de nuestro parque Mitos que tenemos diseñado a través del área metropolitana.

Una Cúcuta donde nuestros hijos y nietos y los hijos y nietos de aquéllos que vinieron obligados por las armas, por la muerte, por la violencia, por la miseria, por la pobreza vinieron obligados a esta ciudad, esa nueva generación de cucuteños entiendan que a esta ciudad hay que amarla, hay que vivirla, hay que sentirla y hay que construirla, la construcción de un país. La construcción de una ciudad no le pertenece a los líderes del gobierno o a los líderes de la empresa, nos pertenece a todos, por eso nuestros expositores invitados a quienes les agradecemos por haber venido a nuestra ciudad, por haber venido a conocer una ciudad que seguramente nunca antes hubiesen pensado venir y que hayan venido a enseñarnos pero sobre todo a motivarnos a soñar. □

# SOMOS LÍDERES EN AUDIENCIA



341.600 OYENTES EN  
CÚCUTA LO CONFIRMAN



RCNRADIO

\*Fuente ECAR III - 2014 Audiencia últimos 30 días



LA F.m.

Fiesta



RCN La Radio



# Mesa de conclusiones



## ▼ José Miguel González

Para la Cámara de Comercio de Cúcuta es realmente gratificante el trabajo intenso que se ha hecho para llevar a cabo este EXPOGESTIÓN y generar un espacio de reflexión, de diálogo colectivo, para debatir y construir escenarios importantes en temas de competitividad, de desarrollo y de liderazgo para esta región.

La Cámara de Comercio cumple 100 años en 2015 y quiero anticipar que vamos a realizar la segunda versión de EXPOGESTIÓN para hacerle seguimiento los compromisos y enseñanzas adquiridas, pero además, para potenciar otros temas que consideramos relevantes en la agenda. Hemos empezado hacer una revisión de estos 100 años de la Cámara y quiero confesar que ha pasado mucha historia, han pasado grandes empresarios, pero también hemos encontrado que la generación pasada de la Cámara eran unos grandes industriales que generaron además unos procesos enormes de transformación, no solo en la región sino en el del país. □



## ▲ Ronald Heifetz

Las regiones se preparan en dimensiones económicas y sociales de suma importancia, sin embargo, se comete el error de pensar en el diagnóstico como algo separado de la implementación, pero el trabajo adaptativo se trata de un proceso circular en el que se hace un diagnóstico inicial y luego se empieza a tomar acción, la cual genera una nueva información con la que empezamos a descubrir cosas que nos llevan a perfeccionar nuestro análisis. El liderazgo se basa en el desarrollo de la ciudadanía y contrarrestar la dependencia que genera la autoridad en ella.

# El desarrollo de nuestra región es posible, gracias a la energía eléctrica

Con **CENS Grupo EPM** las empresas e industrias disfrutan de un servicio de energía confiable y eficiente, gracias al esfuerzo de cientos de hombres y mujeres que lo dejan todo para que la energía no falle y la región progrese continuamente.

