



PLAN ECONÓMICO
PARA LA COMPETITIVIDAD
DEL MUNICIPIO DE
SOACHA
2009 - 2019



**PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD
DEL MUNICIPIO DE SOACHA**

2009 - 2019

Dirección general

María Fernanda Campo Saavedra
Presidenta Cámara Comercio de Bogotá

Luz Marina Rincón Martínez
Vicepresidenta Ejecutiva
Cámara de Comercio de Bogotá

Lina María Castaño Mesa
Vicepresidenta de Gestión Cívica y Social
Cámara de Comercio de Bogotá

Dirección Técnica

Ricardo Ayala Ramírez
Director de estudios e investigaciones
Cámara de Comercio de Bogotá

Coordinación Editorial

Jorge Omar Serrano Franco
Sergio Fernando Sánchez Delgado
Cámara de Comercio de Bogotá

Equipo Técnico

Ricardo Ayala Ramírez
Jorge Omar Serrano Franco
Sergio Fernando Sánchez Delgado
Cámara de Comercio de Bogotá

Didier Súa Romero
Georreferenciador
Cámara de Comercio de Bogotá

Director Técnico

Ricardo Bonilla González
Universidad Nacional de Colombia
Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID

Investigadores

Jesús Hernán Perdomo Ortiz
Hernando González Murillo
Universidad Nacional de Colombia
Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID

Asistentes

John Fredy Arias Torres
María Fernanda Forero Siabato
Paula Alejandra Rodríguez Álvarez
Universidad Nacional de Colombia
Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID

ISBN: 978-958-688-308-5

Bogotá D.C., marzo de 2010

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
I. COMPETITIVIDAD Y PLANEACION ESTRATEGICA DE SOACHA	11
A. ¿Por qué actualizar el PEC de Soacha?	12
B. Antecedentes del PEC, 2009-2019	15
C. Entorno institucional del nuevo PEC	17
D. ¿Cómo se construyó el PEC de Soacha?	17
II. ENTORNO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE SOACHA	19
A. El contexto internacional	20
B. El contexto nacional	22
C. El contexto regional	22
D. Soacha en el contexto del modelo de organización territorial desconcentrado	23
E. El contexto de los macroproyectos logísticos de la Región-Capital	25
III. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO	27
A. Descripción general del municipio	28
B. Población	28
C. Educación	30
D. Empleo	32
E. Producto interno bruto (PIB) y Tejido empresarial	34
F. Infraestructura	38
G. Desempeño fiscal y gestión gubernamental	39
H. Condiciones sociales	41
I. Condiciones medioambientales	42
IV. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	47
A. Análisis DOFA para la productividad y la competitividad	48
B. Retos desde la perspectiva de la competitividad sistémica	53

C.	Análisis desde el diamante de competitividad	55
D.	Factores críticos de cambio para Soacha	55
V.	ESCENARIOS DE FUTURO, VISIÓN, OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS	57
A.	Escenarios de futuro económico	58
B.	Visión de desarrollo económico	61
C.	Objetivos estratégicos	62
D.	Estrategias, acciones y proyectos	62
E.	Metas por líneas estratégicas	70
VI.	CADENAS PRODUCTIVAS ESTRATÉGICAS DE SOACHA	71
A.	Criterios para seleccionar las cadenas productivas	72
B.	Cadena de insumos para la construcción	79
C.	Cadena de agroindustria	87
VII.	INSTRUMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN	95
A.	Sistema de seguimiento y evaluación	96
B.	Plan de acción para la implementación y gestión del PEC	96
VIII.	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN Y MONITOREO DEL PEC	99
	BIBLIOGRAFÍA	101
	ANEXO	105



PRESENTACIÓN

Las ciudades y regiones que promueven el desarrollo de la actividad empresarial, el emprendimiento y la innovación, logran mayor productividad e incrementan las posibilidades de sus empresas y de sus habitantes de competir con éxito en los mercados locales y en los internacionales. De igual manera, diseñan e implementan políticas locales con una visión de largo plazo para lograr mayor desarrollo económico, fomentar la creación de empresas competitivas y sostenibles, consolidar nuevos proyectos productivos, incrementar las exportaciones y crear nuevos empleos en condiciones de estabilidad y formalidad, con resultados positivos en la calidad de vida de los habitantes.

Además, para impulsar el crecimiento económico local y mejorar la calidad de vida de los habitantes es necesario generar información, planear, hacer seguimiento y evaluar los resultados, para definir y orientar las políticas, estrategias y acciones de los sectores público y privado, con el propósito de crear ambientes atractivos que faciliten el desarrollo empresarial, la generación de empleo y de riqueza colectiva, con calidad de vida.

El reconocimiento de las potencialidades y de las oportunidades que tiene el municipio de Soacha para aprovechar las ventajas de su localización estratégica y la vocación industrial y agroindustrial de su base empresarial se encuentran entre las principales fortalezas para afrontar el reto de hacer realidad la visión que concertaron los

sectores público y privado del municipio: *En el 2019, Soacha será el principal polo industrial y logístico en la zona sur del Área Metropolitana, con base en la industria y la agroindustria, con un desarrollo ordenado, incluyente y sostenible. Promoverá la cooperación entre los sectores público y privado, y contará con un gobierno municipal transparente y creador de confianza. Mejorará la calidad de vida de sus habitantes y creará oportunidades de emprendimiento y desarrollo humano, que promuevan el sentido de orgullo e identidad con el municipio.*

En la región Bogotá y Cundinamarca, desde hace varios años los sectores público y privado venimos trabajando para unir voluntades y acciones con la meta de convertirla en una de las cinco mejores regiones en calidad de vida en América Latina. Este es un propósito que compromete la participación de cada uno de los municipios de Cundinamarca. Estamos seguros que con el Plan Económico para la Competitividad de Soacha 2009 - 2019, las autoridades, el sector empresarial y la comunidad cuentan con un valioso instrumento para alinear las decisiones públicas y privadas que permitirán integrar a Soacha al proceso de construcción de la competitividad regional, que en la Región está liderado por la Comisión Regional de Competitividad.

El Plan incluye las estrategias, los proyectos y acciones que han identificado los distintos sectores para convertir a Soacha y su entorno en un destino atractivo para vivir, realizar nuevas inversiones y posicionarlo en Cundinamarca como uno de los destinos más atractivos para el desarrollo de actividades industriales.

El Plan que entregamos ha contado con la participación de representantes de los sectores público y privado de Soacha y el compromiso

y liderazgo de los miembros de la Mesa de Competitividad de la Provincia de Soacha que han aportado su conocimiento sobre la problemática y oportunidades del municipio y han contribuido generosamente al desafío de pensar en un futuro mejor para la región.

Para orientar la elaboración del Plan, en su metodología y en el análisis de la competitividad regional, contamos con la asesoría del Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID, de la Universidad Nacional de Colombia y la participación de la Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá.

El Plan es un instrumento y un aporte de la Cámara de Comercio que permitirá impulsar y hacer seguimiento a los proyectos y estrategias que se proponen. En Soacha y en la región Bo-

gotá – Cundinamarca necesitamos fortalecer la cooperación público privada para compartir proyectos, resolver divergencias, construir acuerdos y hacer efectiva la participación ciudadana. Así mismo, es fundamental, integrar las políticas públicas con los proyectos empresariales para generar riqueza colectiva y prosperidad en la Región. Estamos seguros que con el compromiso de las autoridades, el sector empresarial, la academia, las organizaciones cívicas y sociales y la comunidad lograremos la meta de convertir al municipio de Soacha en polo de desarrollo y progreso regional.

María Fernanda Campo Saavedra
Presidenta Ejecutiva
Cámara de Comercio de Bogotá



INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un instrumento de gran importancia para la gerencia de las empresas. En los últimos años las administraciones públicas la utilizan para direccionar el futuro económico y social de los territorios que gobiernan. Es decir, la planeación estratégica ya no sólo tiene como unidad de análisis la empresa, sino también el territorio, y en particular, la competitividad de éste. Ahora bien, una característica propia de estos procesos de planeación de ámbito territorial, es que tienen como base la participación de actores relevantes del sector público, privado, actores sociales e intermedios (las ONG, entidades multilaterales, entre otras) que se articulan en espacios de interacción y diálogo.

Desde esta perspectiva, los territorios buscan crear una estrategia de posicionamiento competitivo basada en la creación de entornos atractivos para la actividad económica, la inversión productiva, la innovación y el desarrollo tecnológico, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Dentro de esta dinámica de planeación territorial, durante el 2005 se formuló el Plan Económico para la Competitividad (PEC) de Soacha, bajo el liderazgo de la Cámara de Comercio de Bogotá y la administración del municipio. Dicho plan se constituyó en un insumo importante para los posteriores procesos de planeación territorial, como el Plan de Desarrollo, 2008-2011,

y la Política Pública de Desarrollo Económico Incluyente¹.

Desde entonces, la Cámara de Comercio de Bogotá, ha venido fortaleciendo una alianza estratégica con Soacha para el acompañamiento de proyectos y acciones prioritarias. En este marco se decidió realizar la actualización del PEC del 2005, al reconocerse como un instrumento de planeación valioso para la creación de competitividad territorial, y porque la dinámica de cambio a diferentes niveles territoriales, en particular en la región es indispensable actualizar la planeación estratégica del municipio: por ejemplo, el proceso de metropolización de la Región-Capital, la puesta en marcha del macroproyecto del Aeropuerto Eldorado (MURA), y sus efectos sobre el ordenamiento territorial.

La actualización del PEC parte de la elaboración de un diagnóstico tanto de carácter socioeconómico como estratégico, apoyado en los enfoques de competitividad sistémica y del diamante de competitividad. De este ejercicio inicial se identifican los factores críticos de cambio para el posicionamiento competitivo de Soacha y la construcción de la Visión de futuro.

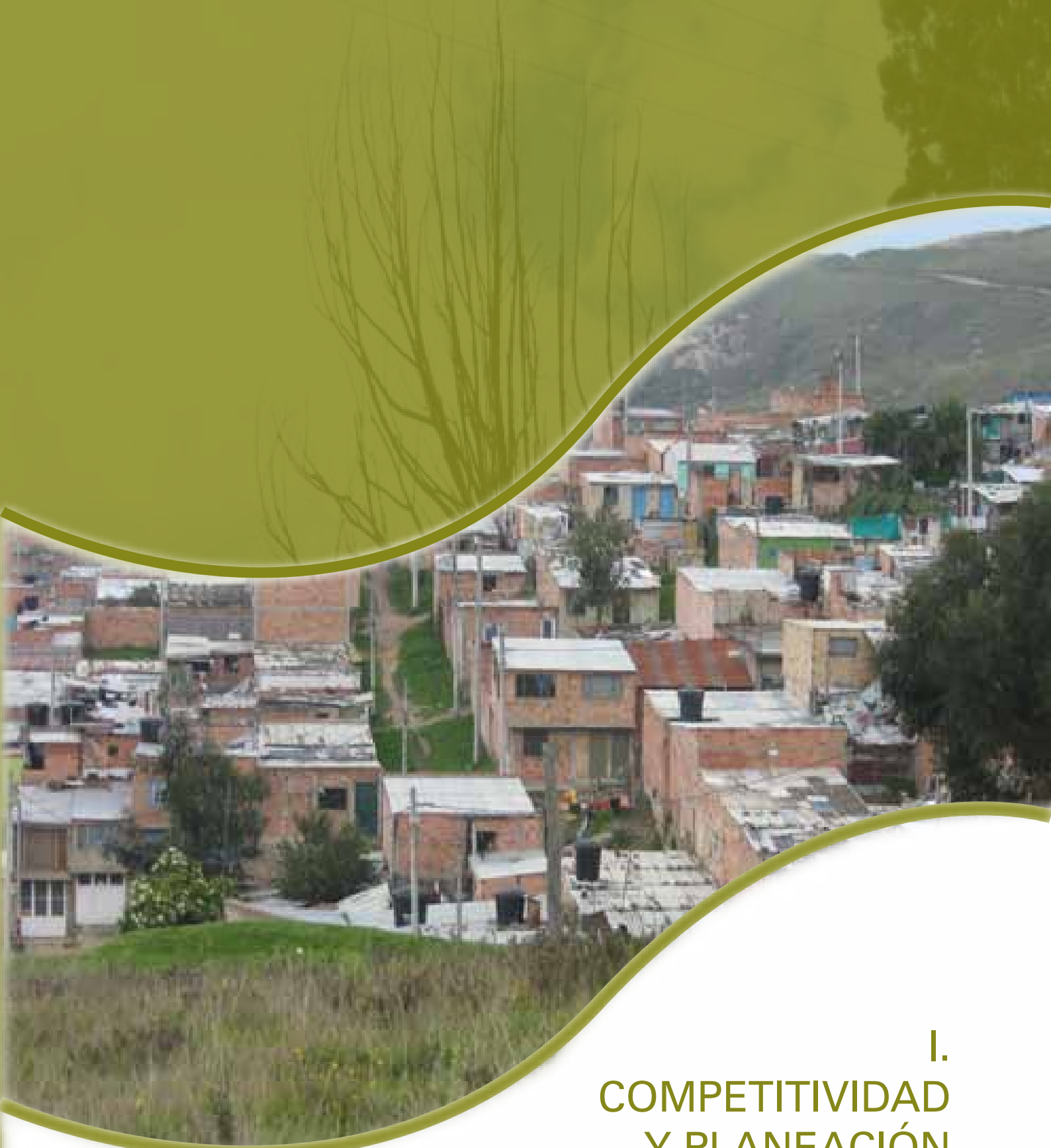
Esta Visión concibe a Soacha en el 2019, como un municipio que ha consolidado su reconocimiento como un territorio industrial con calidad de vida. Y en donde la apuesta por un ordenamiento territorial incluyente y creador de identidad se piensa desde un tejido empresarial diverso, y con interés en apuntalar el potencial rural y

1. Convertida hoy día en el decreto 163 de 2009, que le da fuerza de cumplimiento como una política pública de carácter permanente para el municipio.

minero del municipio. Además, el afianzamiento de la posición geoestratégica del municipio en el nuevo orden metropolitano se apoyará en la construcción de un gobierno municipal transparente y creador de confianza, en la garantía de los derechos individuales y sociales, y en la búsqueda de un crecimiento respetuoso del medioambiente.

La actualización del PEC de Soacha se constituye en un resultado de la aplicación de las metodologías de planeación estratégica para pensar en el futuro del municipio. En la práctica, el PEC es un marco para la acción de largo plazo, que debe permitir que Soacha en diez años se convierta en el centro industrial de integración logística del sur del área metropolitana, donde se producirá el 35% de la riqueza de dicha área, y donde las acciones del gobierno y la participación ciudadana permitirán acordar un Plan de Ordenamiento Territorial guía y modelo de ocupación del suelo con sostenibilidad ambiental; la puesta en marcha de acuerdos entre actores públicos y privados para la conformación de clusters con crecientes niveles de competitividad y generación de empleo calificado; y un desempeño fiscal y administrativo del sector público que lo destaque en el el orden nacional.

El plan está estructurado de la siguiente forma: en el capítulo I se exponen los elementos institucionales considerados para la actualización del Plan Económico para la Competitividad y sus respectivos antecedentes. En los capítulos II y III se analizan los contextos externo e interno, y se realiza el diagnóstico socioeconómico y la estructura de la base económica municipal respectivamente. En el capítulo IV se presenta el diagnóstico estratégico que señala las potencialidades y retos que tiene el municipio para mejorar su competitividad. El capítulo V presenta los análisis que se realizaron con perspectiva de futuro y que llevaron a considerar los escenarios alternativos de desarrollo económico y a elaborar el acuerdo sobre la visión de desarrollo económico, con sus objetivos y estrategias. En el capítulo VI se seleccionaron las cadenas productivas que se proponen para jalonar la estrategia de competitividad, se realiza un diagnóstico de ellas y se establecen las estrategias para implementarlas. Finalmente, en los capítulos VII y VIII se definen los instrumentos para el seguimiento del plan y la organización institucional para su monitoreo.



I. COMPETITIVIDAD Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE SOACHA

La globalización transformó ampliamente las concepciones de competitividad territorial; los paradigmas tradicionales basados sólo en la disponibilidad y el costo de los factores productivos, son insuficientes para orientar el diseño de un plan estratégico. Ahora es necesario tener en cuenta un nuevo paradigma basado en la calidad y en la diferenciación, que hace necesario articular varios conceptos y teorías de la competitividad y del desarrollo regional a fin de establecer los criterios para el diseño de estrategias ajustadas a las particularidades regionales y locales.

La capacidad competitiva de un territorio está definida principalmente por la acción combinada de los siguientes factores:

- **Los recursos naturales y humanos, base de las ventajas comparativas locales.** La abundancia de éstos, no es suficiente, es indispensable calificarlos y diferenciarlos, agregando conocimiento, cultura, infraestructuras, servicios especializados y calificación del talento humano.
 - **El dinamismo en la construcción del tejido productivo local.** Redes y asociaciones empresariales, cadenas de valor, clusters, e inserción de las empresas en el territorio con capacidad de iniciativa empresarial, facilitadas por el entorno institucional.
 - **La inserción territorial de la economía local.** En un mundo interdependiente es necesario que las ventajas comparativas y competitivas se proyecten en los espacios pertinentes regionales, nacionales e internacionales.
 - **La cooperación público-privada y las redes de gobernanza territorial.** El liderazgo empresarial debe acompañarse con la cooperación público-privada y la participación de los agentes económicos locales. Además de la corresponsabilidad de las organizaciones sociales (ONG), copartícipes en el desarrollo municipal.
- **La transformación del crecimiento económico en desarrollo.** Con el fin de lograr que toda la población y sectores tengan acceso a los impulsos generados por el crecimiento económico para transformarlos en bienestar, es necesario promover la creación de cadenas de valor territorial. Principalmente, valorizando y movilizándolo el potencial de desarrollo endógeno de todos los grupos poblacionales. Como componentes fundamentales de la estrategia de desarrollo local es recomendable incorporar acciones para ampliar el acceso a la compra de activos productivos, al crédito, a la formación de talento humano, a la información y tecnologías, y a la formalización empresarial y laboral.

La consolidación del desarrollo económico local requiere implementar estrategias que promuevan la competitividad y la calidad de vida con base en los atributos territoriales y en un proceso activo de participación, asociación de intereses y compromiso de los diversos actores. Con este marco de referencia se genera la promoción y consolidación de cadenas productivas bajo la forma de sistemas productivos territoriales (*clusters*).

La actualización del PEC de Soacha reconoce los antecedentes y los marcos de planeación existentes; identifica el entorno institucional para la acción; y plantea elementos justificativos para su formulación.

A. ¿Por qué actualizar el PEC de Soacha?

La actualización del PEC de Soacha radica en la necesidad de la administración pública del



municipio de contar explícitamente con una estrategia de desarrollo económico territorial consensuada con los actores, que responda a las nuevas dinámicas de ordenamiento territorial a diferentes niveles: local, regional o nacional.

Estas dinámicas de crecimiento y ordenamiento de los territorios han sido más visibles y determinantes en el caso de la región metropolitana, en particular por la puesta en marcha de macroproyectos como la modernización del Aeropuerto Eldorado, la ampliación de los sistemas de transporte masivo, la generación de espacios físicos para la productividad y la competitividad (parques industriales, zonas francas, puertos secos), y el desarrollo de corredores de comercio como el eje de integración Caracas-Bogotá-Buenaventura.

Soacha debe responder a las dinámicas del modelo de desconcentración del crecimiento de Bogotá, y en general, a las condiciones que impone el modelo de ocupación del territorio (MOT) de la Región-Capital, con una estrategia de desarrollo económico que la posicione como una de las principales centralidades internas al área metropolitana. Esta búsqueda debe soportarse en la participación activa de los principales actores del municipio, y en espacios de diálogo permanente para mejorar la competitividad territorial.

Además, los territorios requieren un instrumento de gerencia que defina el marco de acción de carácter estratégico para planear el desarrollo económico, y poner en marcha las acciones que permitan mejorar la competitividad del municipio. En la práctica, la competitividad local se debe concebir en su contexto regional,

especialmente porque en la Región-Capital se están emprendiendo estrategias que asignan funciones específicas a diferentes centralidades, y el análisis con visión de futuro es indispensable para gestionar el desarrollo del municipio.

Evaluación del PEC de 2005

Los ejercicios de participación para actualizar el PEC, y el trabajo de campo a través de entrevistas, hicieron evidente un hecho interesante: el PEC de 2005 se había constituido para los ejercicios de planeación del municipio en un referente obligado debido a que en este se delinearón los grandes temas o énfasis estratégicos apropiados por el Plan de Desarrollo “Soacha para vivir mejor” y por la Política de Desarrollo Económico Incluyente.

Cada uno de esos ejercicios de planeación del municipio tiene su propio énfasis estratégico, avanzan en nuevas políticas e instrumentos, e incluyen recomendaciones y acciones identificadas en el PEC de 2005. En consecuencia, los énfasis estratégicos del PEC de 2005 (la institucionalidad para el desarrollo económico y social; el acceso a recursos y plataformas competitivas para el tejido empresarial, y la cohesión social), no solo fueron incluidos en los planes de desarrollo, sino que se les dio mayor énfasis. Por ejemplo, la recomendación de apostar por un sector líder (insumos para la construcción) en el PEC de 2005, hoy se ha ampliado a otras apuestas estratégicas como las confecciones, la metalmecánica, la agroindustria, y el turismo. El cuadro 1.1 ilustra la “evolución” estratégica del PEC de 2005 en los nuevos planes.

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

Cuadro 1.1

Comparación evaluativa del PEC de 2005 y los recientes ejercicios de planeación municipal

PEC de 2005	Plan de Desarrollo "Soacha para vivir mejor", 2008-2011	Política de Desarrollo Económico Incluyente (decreto 163 de 2009)
<p>Objetivo: Mejorar la institucionalidad.</p> <p>Estrategias:</p> <ol style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la capacidad y calidad de gestión de la administración pública local. Impulsar la participación de la ciudadanía en la actividad pública. 	<p>Eje 1: Soacha gobernable, transparente y participativa.</p> <p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Soacha eficiente, eficaz y transparente. Soacha organizada y participativa. Soacha segura. Soacha con cultura ciudadana. 	<p>Línea estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> Institucionalidad pública fortalecida para el desarrollo económico incluyente.
<p>Objetivo: Incrementar la productividad de los factores productivos del municipio.</p> <p>Estrategias:</p> <ol style="list-style-type: none"> Asegurar la existencia de infraestructura eficiente para atraer y retener la inversión privada. Promover la asociatividad en y entre sectores públicos y privados. Facilitar el acceso a insumos estratégicos para las empresas. Mejorar la capacidad del recurso humano. 	<p>Eje 4: Soacha para ganar.</p> <p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Empleo para la gente de Soacha. Soacha, territorio de oportunidades. Soacha, ciudad competitiva. Soacha, destino turístico. Productividad rural en Soacha. 	<p>Líneas estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Sectores productivos de importancia económica, formales y sostenibles. Comunidad formada para la producción, desarrollo empresarial e innovación. Soacha, líder regional en competitividad (plataforma competitiva).
<p>Objetivo: Mejorar la calidad de vida y la cohesión social.</p> <p>Estrategias:</p> <ol style="list-style-type: none"> Promover un entorno físico y social óptimo para atraer y retener los factores productivos (foco: disminución de pobreza; espacio público; seguridad; vulnerabilidad ambiental). 	<p>Eje 2: Soacha con inclusión social y calidad de vida.</p> <p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Soacha incluyente. Política de niñez e infancia. Atención integral al desplazamiento. Soacha aprende y Soacha enseña. Recuperando la identidad de los soachunos. Soacha saludable Soacha con ambiente sano y sostenible. Recreación y deporte para los soachunos. Política de juventud. <p>Eje 3: Soacha, territorio con futuro.</p> <p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Soacha con hábitat y vivienda digna. Soacha se mueve y se integra territorialmente. Soacha con espacio público para la gente. Soacha con servicios públicos y equipamientos públicos. Soacha territorialmente ordenada. 	<p>Línea estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> Microfinanzas para el desarrollo económico local. <p>Nota: el énfasis de toda la política apunta a la inclusión social de los procesos de desarrollo económico, y en este sentido, las demás líneas estratégicas aportan en este ámbito de comparación, y las microfinanzas se convierten en un énfasis diferencial de la política.</p>

Fuente: elaboración propia con base en el PEC – 2005, Plan de desarrollo "Soacha para vivir mejor" y la política de desarrollo incluyente.



B. Antecedentes del PEC, 2009-2019

El proceso de competitividad territorial que se impulsa a escala nacional y regional, con el liderazgo de las autoridades territoriales, los gremios, los empresarios, la Cámara de Comercio y representantes de las organizaciones sociales, llevó a la constitución de las mesas Provinciales de competitividad de Cundinamarca, entre ellas la Mesa de Competitividad de la Provincia de Soacha. La Cámara de Comercio de Bogotá consideró oportuno suministrar a las mesas un instrumento de planeación económica y con este fin, con la asesoría del Centro de Estudios para el Desarrollo Económico (CEDE) de la Universidad de los Andes, elaboró, en el primer semestre del 2005, los Planes Económicos para la Competitividad (PEC) de los municipios de Chía, Fusagasugá, Soacha y Zipaquirá, que permitieron proponer estrategias para promover la competitividad municipal.

El PEC de Soacha de 2005, definió tres objetivos estratégicos: i) mejorar la institucionalidad; ii) incrementar la productividad de los

factores productivos; y iii) mejorar la calidad de vida y la cohesión social. Estos objetivos siguen siendo válidos, pero varían su énfasis y desarrollo en función del reconocimiento de las nuevas condiciones internas y externas del municipio.

Adicional al PEC de 2005, se deben considerar los ejercicios de planeación de ámbito nacional (Visión Colombia 2019; Visión del Consejo Nacional de Competitividad); del orden regional (Visión del Plan Regional de Competitividad Bogotá-Cundinamarca; Plan Departamental de Desarrollo de Cundinamarca, 2008-2012), y de carácter local (Plan de Desarrollo de Soacha, 2008-2012; Política de Desarrollo Económico Incluyente y el Plan de Competitividad para la provincia de Soacha).

Es importante tener en cuenta la “Visión de desarrollo para la competitividad” propuesta en cada uno de los planes, la cual sirve para identificar y precisar las líneas de acción estratégicas propuestas para la actualización del PEC de Soacha. En el recuadro siguiente se presentan cada una de las Visiones.

Visión Colombia 2019: una economía que garantice un mayor nivel de bienestar

Para el 2019, Colombia deberá contar con una estructura productiva que incorpore y aproveche plenamente –además de capital y trabajo– los recursos como la tierra, los mares, la biodiversidad, el paisaje y la localización geográfica. El país deberá estar integrado al mundo, pues el mercado interno es reducido para absorber el potencial de producción agropecuaria, minera, manufacturera, de servicios y talento humano, fundamentando el crecimiento en el desarrollo científico y tecnológico.

Visión del Consejo Nacional de Competitividad

En el 2032, Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente a un país de ingresos medios y altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios con alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza.

Visión del Plan Regional de Competitividad Bogotá-Cundinamarca 2008 -2019

En el 2019, Bogotá y Cundinamarca, serán la región de Colombia más integrada en los aspectos institucional, territorial y económico, con una base productiva diversificada, pero focalizada en servicios especializados y agroindustria, articulada al mercado mundial, para ser una de las cinco primeras regiones de América Latina por su calidad de vida.

Visión del Plan de Cundinamarca

Cundinamarca, en el 2028, será una región competitiva, incluyente, sostenible y líder en América Latina. Para lograr esta visión, se formula como reto general dentro del cuatrienio de la vigencia del presente Plan de Desarrollo: "Sentar las bases y avanzar para transformar a Cundinamarca en el primer departamento del país, en los términos que plantea el derecho al desarrollo, logrando que sea el corazón de Colombia; para lo cual se convoca e integra el esfuerzo, compromiso y creatividad de todos los cundinamarqueses".

Visión del Plan de competitividad para la provincia de Soacha

En el 2019, la provincia de Soacha-Sibaté se consolidará como una de las economías más sólidas del centro de Colombia, gracias a sus buenas prácticas de gobernanza democrática; al desarrollo de estrategias concertadas para mejorar las condiciones de vida de la población; a los altos estándares de formación profesional, técnica y tecnológica, precedidos de una cultura emprendedora; "a su posicionamiento como eje logístico por su eficiente conectividad con Bogotá y el suroccidente del país"; y a la fortaleza de sus redes empresariales en los clusters de agroindustria, metalmecánica y construcción.

Visión del plan de Soacha

Soacha será en el 2019 una pujante ciudad industrial, de servicios y del conocimiento; principal eje de desarrollo de la Sabana y la región, integrada a su potencialidad rural, competitiva por la capacidad productiva de sus ciudadanos, su infraestructura, servicios públicos y sociales, con oferta ambiental y agrícola; y el respaldo de una administración pública apoyada en el desarrollo tecnológico e institucional, fundamentada en la autonomía territorial y política, sostenible, transparente y líder del orden nacional de estrategias de desarrollo humano.

Finalmente, la formulación de una Política de Desarrollo Económico Incluyente para Soacha, que se adoptó por decreto del concejo municipal, y la elaboración del Plan de Competitividad para la Provincia de Soacha, se convierten en los referentes más actuales y determinantes. En efecto, la Política tomó varios elementos del PEC de 2005, pero los amplió y precisó a partir de un marco conceptual de desarrollo económico incluyente de la población vulnerable.

Esta perspectiva permitió precisar cinco líneas estratégicas que igualmente alimentaron la actualización del PEC: i) sectores de importancia económica formales y sostenibles; ii) comunidad formada para la producción, desarrollo empresarial y la innovación; iii) institucionalidad pública fortalecida para el desarrollo económico incluyente; iv) microfinanzas para el desarrollo económico local; y v) Soacha líder regional en competitividad. En el Plan Provincial se



formula una agenda de proyectos transversales y sectoriales para la provincia de Soacha, de los cuales se estructuran fichas para los cinco principales proyectos², de éstos se concertó el proyecto del Puerto Seco de Sibaté-Soacha: centro de operaciones logísticas del sur de Bogotá, para ser gestionado y ejecutado en el marco de trabajo de la mesa de competitividad de la provincia.

C. Entorno institucional del nuevo PEC

En Colombia, el proceso de elaboración de estrategias, planes y políticas de competitividad regional toma fuerza con el propósito de profundizar la política exportadora, en el marco de tratados de comercio internacional. Vincularse activamente en una estrategia de comercio exterior demanda capacidades de productividad y competitividad local.

Para el efecto, se consolidó en el país la elaboración de las Agendas Internas de Competitividad a nivel departamental; las cuales introdujeron, de manera rigurosa, los análisis de competitividad, y en particular la definición y acuerdos sobre “apuestas productivas”, y las correspondientes estrategias, programas y proyectos que pudieran hacer realidad las especializaciones productivas seleccionadas.

Las apuestas productivas, promovidas por el gobierno nacional para que los actores y organizaciones departamentales analizaran y decidieran por sí mismas sus vocaciones y competencias económicas, llevaron a elaborar una política nacional de competitividad y a crear la institucionalidad para el efecto. Se creó el Sistema Nacional de Competitividad (SNC) y las Comisiones Regionales de Competitividad³ (CRC), que permiten articular la política nacional con las iniciativas y dinámicas de competitividad de las entidades territoriales, surgidas a raíz de la elaboración de los planes de competitividad regional, que prepararon los departamentos del país.

D. ¿Cómo se construyó el PEC de Soacha?

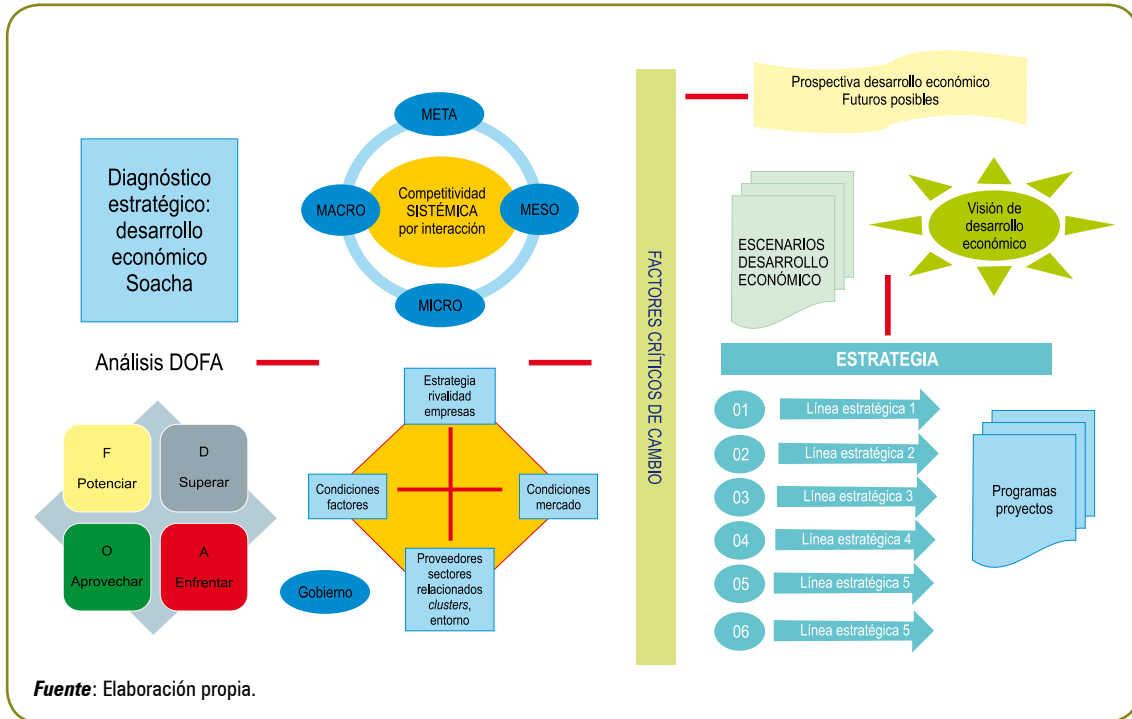
El primer paso para actualizar el plan fue elaborar un diagnóstico estratégico, con el propósito de identificar los principales retos para el municipio de Soacha. El diagnóstico se realizó a dos niveles: a) el analítico, a partir de información y estudios anteriores pertinentes, y b) la elaboración de una matriz de debilidades oportunidades fortalezas y amenazas, DOFA, para la reflexión colectiva sobre el ambiente interno y externo que afecta la competitividad de Soacha, con la participación de un importante grupo de actores sociales del municipio. De este ejercicio se identificaron los factores críticos, que alimentaron la formulación de las principales líneas estratégicas del plan (Véase figura 1.1).

2. Los cinco proyectos identificados son: Centro de Emprendimiento de la Provincia - Diseño de su portafolio de servicios; Competencia Soacha-Sibaté Innova (concurso orientado a alianzas de universitarios y centros de investigación con empresas en el que presenten soluciones innovadoras a problemas empresariales concretos); Abastecimiento competitivo y seguridad alimentaria – SIPAIDA; Minería Limpia para la Provincia; y Conexión de la Avenida Cundinamarca con la Avenida Longitudinal de Occidente ALO (puente sobre el río Bogotá) Véase Plan de Competitividad para la Provincia de Soacha, Cámara de Comercio de Bogotá, 2009.

3. Con el decreto 2828 de 2006 y el Conpes 3439 de 2006, se definieron las herramientas para dar orden al Sistema Nacional de Competitividad.

Figura 1.1.

Esquema del proceso metodológico de construcción del Plan de Competitividad de Soacha.

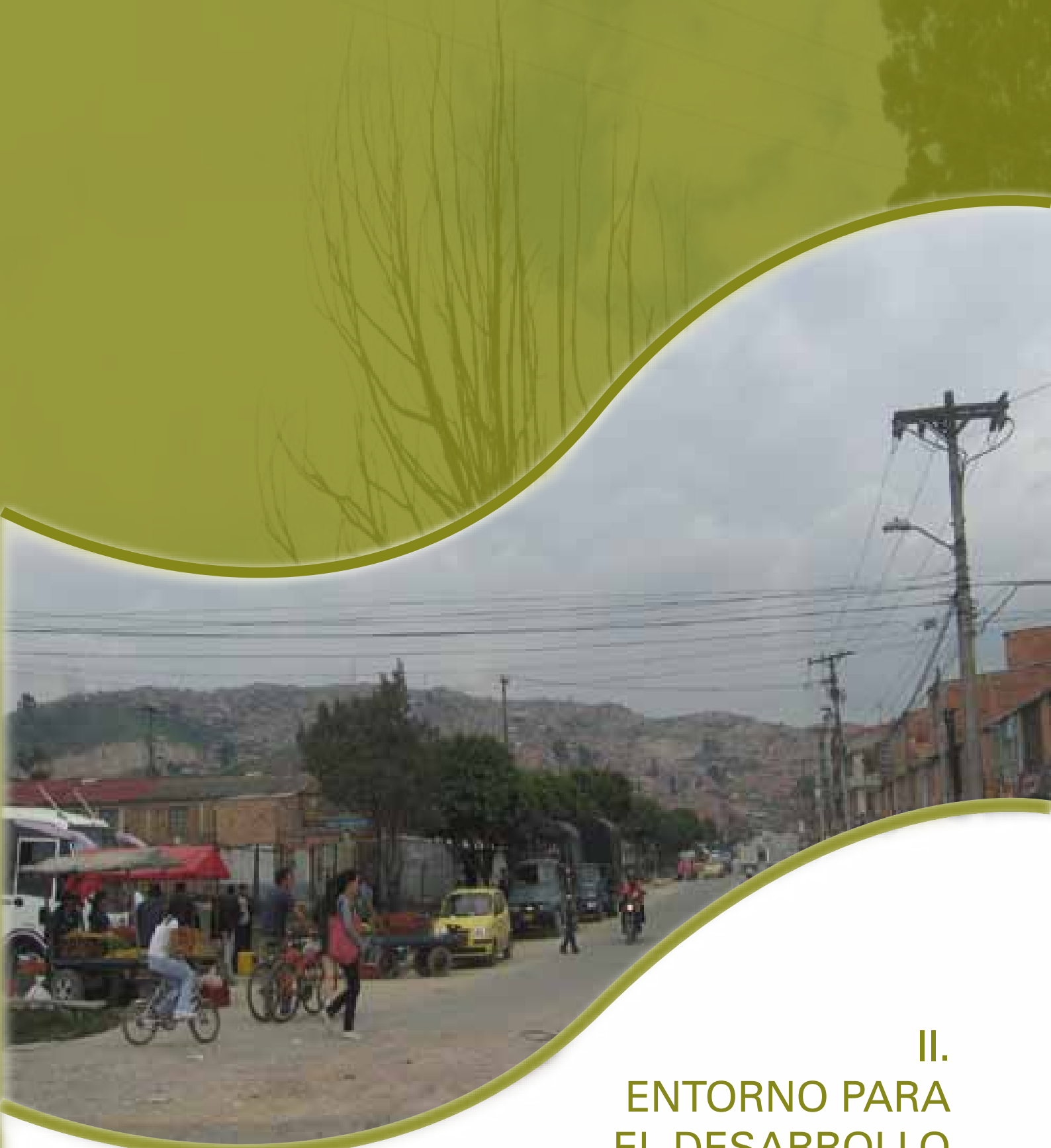


Luego se pasó a una etapa de prospectiva, con el propósito de crear o imaginar escenarios de futuro, que respaldaran la propuesta de visión de desarrollo económico de Soacha, o el futuro deseado, para empezar a actuar desde el presente. Considerando los factores críticos identificados en el diagnóstico estratégico, y los énfasis de futuro explícitos en la visión, se pasó a proponer los objetivos (¿qué hacer?) y las líneas estratégicas (¿cómo lograr los objetivos?), con el fin de diseñar el marco estratégico para identificar los instrumentos (programas, proyectos y acciones).

En este proceso se incluyó la selección de cadenas productivas estratégicas como ejes guía del plan de acción general. En efecto, antes de precisar el plan de acción general, se realizó un

ejercicio particular de planeación estratégica para dos cadenas productivas, seleccionadas como integradoras y jalonadoras del desarrollo de Soacha. Al analizar la vocación económica del municipio, se estableció que es pertinente promover el desarrollo de las cadenas de insumos para la construcción y la cadena agroindustrial. Para estas cadenas se elaboró un diagnóstico estratégico, un ejercicio de prospectiva, que identificó la visión, y un plan de acción específico, articulado al plan general para la competitividad de Soacha.

La formulación del plan finalizó con el diseño del plan de acción, el cual se constituye en la guía para la implementación de programas, proyectos y acciones que conducirán al logro de los objetivos planteados.



II. ENTORNO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE SOACHA

El desarrollo económico local se logra al movilizar y potenciar las capacidades internas o capacidades endógenas; procurando que el territorio se fortalezca para autogestionar su desarrollo, y para que logre aprovechar al máximo los impulsos externos provenientes de proyectos, planes, políticas e inversiones, y condiciones regionales, nacionales y mundiales. En un mundo global, interdependiente, con fronteras cada vez más difusas, es esencial identificar los factores externos que influyen en el desarrollo local-municipal.

Los contextos considerados fueron los siguientes: el internacional, especialmente con respecto a los países que tienen mayores relaciones económicas y comerciales con Colombia; el ambiente nacional, enfocado hacia la identificación de los factores meta y macro de la competitividad sistémica que más inciden en el desempeño económico de Soacha; y el contexto más directo, el de la Región-Capital (Bogotá-Cundinamarca) y la región metropolitana en la cual está localizado el municipio⁴.

A. El contexto internacional

Colombia está geoestratégicamente ubicada en la zona de articulación entre Suramérica, Centroamérica y Norteamérica, y con acceso a dos océanos (Atlántico y Pacífico). Por tanto, dispone de ventajas comparativas como centro de enlace y tránsito desde el punto de vista de los nodos y redes logísticas que se requieren para la movilidad de las personas, y de los bienes y servicios, en los mercados internacionales.

Bogotá es el gran centro nodal nacional e internacional que facilita la integración con el mundo. Su importante tamaño poblacional y económico genera grandes y crecientes dinámicas de expansión urbano-regional, que trasciende sus límites político-administrativos, e integra y condiciona de diversas maneras el desarrollo de los municipios que se encuentran en su área de influencia; configurando así un avanzado proceso de metropolización.

Soacha está situada dentro del primer radio de acción (conurbación) del proceso de metropolización de Bogotá; por lo cual, para proyectar su desarrollo socioeconómico, es indispensable comprender sus relaciones actuales y examinar la función que debería desempeñar en el futuro en dicho contexto.

Desde el punto de vista del contexto global para el desarrollo económico, el país se ha fijado una Visión nacional de competitividad: llegar a ser uno de los tres países más competitivos de América Latina en el 2032. Sin embargo, los logros exhibidos en los últimos años en los factores productivos clave han sido limitados, y la crisis económica mundial y las dificultades comerciales con los principales socios, dificulta aún más el desempeño competitivo de Colombia hacia el futuro.

El país ha progresado en aspectos como la seguridad y ha ganado la confianza de los inversionistas⁵, con respecto a las facilidades para hacer negocios, Colombia es el segundo país de América Latina en el *Doing Business*⁶ del

4. Formalmente no existe una región metropolitana; sin embargo, hay un fenómeno de metropolización de hecho, que trasciende la conurbación física y que avanza hacia los ámbitos regionales. El concepto de metropolización es clave para comprender la evolución de la expansión del núcleo metropolitano sobre la región y para establecer los posibles escenarios de desarrollo futuro.

5. La inversión extranjera se triplicó: pasó de US\$ 2.134 millones en el 2002, a US\$ 10.583 millones en el 2008. y el FMI abrió para Colombia un crédito de contingencia de US\$ 10.400 millones que podrá utilizar si la evolución de la crisis económica mundial así lo exige.



Banco Mundial y ocupa el puesto 37 entre 187 países. Con respecto al Informe 2009, Colombia avanzó 12 posiciones (pasó del puesto 49 al 37), gracias a las reformas en ocho de los diez factores analizados por el Banco Mundial y se ubicó por tercer año consecutivo entre los 10 países que más reformas realizan para facilitar el ambiente para los negocios. El país ha mejorado para hacer negocios mediante estrategias, como la simplificación de trámites para el pago de impuestos con la planilla integrada de liquidación de aportes (PILA)⁷.

No obstante, en el escalafón mundial de competitividad del Foro Económico Mundial, no se observan avances: según el índice global de competitividad⁸, el país ocupó en el 2008 la posición 74, y con respecto a los 23 países de América Latina y del Caribe se ubicó en la posición 7, después de países como Chile (28 en el mundo), Barbados, Panamá, Costa Rica, México y Brasil.

Un colombiano exporta once veces menos que un coreano y 60 veces menos que un irlandés. La red vial pavimentada por habitante es hoy en Colombia de 287 kilómetros frente a más de 417 km en Bolivia o Perú, 490 km en Ecuador, 533 en Brasil, 1.244 en Chile, 1.154 en México, 1.363 en Venezuela y 1.600 en Argentina.

El índice de desempeño logístico⁹, es para Colombia uno de los más bajos; sólo supera a Bolivia. El costo de transporte, por ejemplo, es 20% superior al de Argentina, 38% al de México y 13% al de Brasil. Además, Colombia se encuentra muy rezagada en sistemas de riego y drenaje; la tierra irrigada representa sólo 23% del total de la tierra cultivada y únicamente 13,6% de la superficie potencial para riego. Chile y México tienen, respectivamente, 76% y 63% de tierra irrigada como porcentaje de la superficie potencial.

Del contexto global y sus relaciones con la economía colombiana, se consideraron los siguientes factores del contexto externo para el diseño del Plan Económico para la Competitividad (PEC) de Soacha: La caída del crecimiento económico mundial que será negativo (-0.8%) en el 2009, con recuperación para el 2010 (3.9%)¹⁰; la disminución en la inversión, comercio y turismo internacionales por efectos de la crisis financiera mundial¹¹; el aumento del desempleo, pobreza y miseria; la austeridad de los gobiernos en gasto social y ambiental: el proteccionismo en el comercio internacional; la caída de los precios de *commodities* en los mercados y las dificultades en las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador.

6. *Doing Business* clasifica a los países según diez indicadores de la reglamentación de las actividades comerciales que registran el tiempo y el costo que supone cumplir los requisitos legales para iniciar y administrar un negocio, participar en el comercio transfronterizo, pagar impuestos y cerrar una empresa.

7. Comisión Nacional de Competitividad (CNC), noticias de competitividad, marzo de 2009.

8. Reporte Global de Competitividad. Desde el 2006, el Foro Económico Mundial (FEM) calcula el índice global de competitividad (IGC). Este índice califica la competitividad entendida como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

9. El índice que mide los costos ligados a variables como infraestructura, aduanas, comercio exterior, idoneidad logística y justo a tiempo.

10. Fondo Monetario Internacional (FMI), *Word economic outlook*, enero 26 de 2010.

11. La economía mundial atraviesa una recesión aguda provocada por una crisis financiera masiva y una grave pérdida de confianza. Se proyecta una contracción del producto de 1,3% en el 2009 en general, y una recuperación tan sólo gradual para el 2010, con un crecimiento de 1,9%. Se estima que la economía de América Latina y el Caribe sufrirá una desaceleración del crecimiento bruto, del 4,3% experimentado en el 2008 frente al 2,3% en el 2009, según el estudio de las Naciones Unidas, titulado *Situación económica mundial y perspectivas (WESP*, por sus siglas en inglés), 2009.

B. El contexto nacional

Colombia durante el presente siglo ha tenido una evolución económica destacable. Entre el 2000 y el 2008, las tasas de crecimiento anual del PIB alcanzaron en promedio un 4.6%; pero el desempleo ha permanecido en el 10%. Desde el 2008, el crecimiento se desaceleró a 2.5%, y en el 2009, fue el más bajo en la década (0.4%).

La desaceleración de la economía colombiana en regiones como la de Bogotá-Cundinamarca, se ha reflejado en la pérdida del dinamismo de sus principales actividades productivas como la industria, el comercio, la construcción y varios sectores de servicios¹², a su vez, se redujo el valor exportado a los principales mercados de destino, Estados Unidos, la Unión Europea y a los países vecinos¹³. Sin embargo, la perspectiva de mediano y largo plazo indica que a partir del 2010 el crecimiento económico de las regiones de Colombia se empezará recuperar, dado que el país se encuentra entre las economías latinoamericanas menos vulnerables a los impactos de la crisis internacional¹⁴.

En consecuencia el contexto macroeconómico nacional en la coyuntura actual no es favorable para la competitividad de Soacha.

C. El contexto regional

Los contextos territoriales más próximos y con los cuales Soacha mantiene estrechos vínculos económicos, sociales, culturales y políticos, se pueden examinar en varios niveles interrelacionados: como municipio del departamento de Cundinamarca y centro de la provincia de Soacha; como uno de los principales centros de la Región-Capital, y como municipio altamente conurbado dentro del proceso de metropolización de Bogotá.

Cundinamarca, desde el punto de vista del entorno competitivo que ofrece al municipio de Soacha, se ubicó en el 2006 en la octava posición del ranking de competitividad nacional, entre los 23 departamentos del país, incluyendo al Distrito Capital¹⁵.

El escalafón de competitividad categoriza los 23 departamentos en cinco niveles de competitividad: líder, alto, medio, bajo y muy bajo. Siguiendo la evolución de dicho escalafón, entre 1992 y 2006, se observa que Cundinamarca en la década de los años noventa, ocupaba la posición quinta, y durante la última década descendió a las posiciones séptima y octava. Es decir, se ha presentado un rezago en las condiciones de los factores productivos para la competitividad, y otros departamentos han avanzado más aceleradamente (departamentos del Eje Cafetero, Atlántico o Santander).

12. Ver al respecto, Cámara de Comercio de Bogotá, Balance de la economía bogotana, 2007 – 2008 y primer semestre de 2009. CCB. Bogotá 2009.

13. Ver al respecto, Cámara de Comercio de Bogotá, Balance de la internacionalización de la región Bogotá – Cundinamarca, 2008 - 2009. CCB. Bogotá 2009.

14. Los pronósticos de la CEPAL para la región se basan en un escenario de lenta y paulatina recuperación de la economía mundial en general, y de la región en particular.

15. El escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia se calcula con base en seis factores: la fortaleza de la economía, el capital humano, la infraestructura, la ciencia y tecnología, las finanzas públicas y el medioambiente. ("Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia, 2006", CEPAL, Bogotá, marzo de 2009).

Las mejores condiciones que posee Cundinamarca en los factores de competitividad se relacionan con sus finanzas y con la fortaleza de su economía. En el otro extremo, sus grandes debilidades están en la escasa incorporación y desarrollo de la ciencia y la tecnología¹⁶, y en el deterioro del medioambiente.

Al considerar la región Bogotá-Cundinamarca como el entorno competitivo del municipio de Soacha, se encuentra que dicha región concentra el 30% de la producción económica, y el 30% de la población del país. En el 2006, la región Bogotá-Cundinamarca tenía la mayor concentración de empresas y el mayor coeficiente de internacionalización del país. Además, Bogotá, en el escalafón de competitividad de las capitales latinoamericanas para hacer negocios, ocupa el sexto lugar, gracias a: i) la continuidad de las políticas públicas; ii) la cooperación público-privada; iii) la percepción positiva sobre la calidad de vida de la ciudad y el potencial para hacer negocios; iv) la mayor fortaleza económica; y v) al desarrollo de habilidades, actitudes y comportamientos asociados al emprendimiento¹⁷.

En suma, Soacha se encuentra en el más elevado entorno regional para la competitividad, y en el mayor mercado que existe en el país. Por tanto, Soacha debe aprovechar estas oportunidades, procurando establecer las cadenas de valor



regionales con las cuales puede potenciar sus ventajas comparativas, y prever la constitución de cadenas y clusters estratégicos subregionales y regionales.

D. Soacha en el contexto del modelo de organización territorial desconcentrado

Soacha es uno de los 117 municipios de Cundinamarca, y se localiza en el área conurbada de Bogotá. Limita por el norte con los municipios de Bojacá y Mosquera, por el sur con los municipios de Sibaté y Pasca, por el oriente con Bogotá, y por el occidente con los municipios de Granada y San Antonio del Tequendama.

El municipio de Soacha es el principal centro urbano de la provincia de Soacha, representando más del 90% del área urbana total de la provincia, la cual está integrada, además, por el municipio de Sibaté. Con respecto al conjunto de los municipios de Cundinamarca, es el primero en tamaño poblacional (398.295 habitantes, según censo DANE de 2005), y el primero en el valor del producto interno bruto estimado a 2005¹⁸.

16. La clasificación de los factores de competitividad, suponiendo que la disponibilidad, desarrollo y acceso a ellos se restringe a los límites político-administrativos, debe reconsiderarse. En un ámbito regional y metropolitano donde predominan relaciones de proximidad en comunicación, servicios, desplazamientos, intercambios y acceso generalizado a bienes y servicios comunes a municipios y departamentos de la región, el hecho de que alguno de ellos no disponga de ciertos factores no implica que necesariamente está privado de su acceso.

17. "Informe nacional de competitividad, 2008-2009", Consejo Privado de Competitividad, Bogotá, noviembre de 2008.

Desde el punto de vista económico, Soacha ha presentado una dinámica de industrialización importante desde mediados del siglo XX, acompañada de actividades de comercio y servicios, pero en detrimento de su base productiva rural. La expansión metropolitana de Bogotá y el proceso de conurbación, han inducido el cambio en los patrones de uso y ocupación del suelo, incluyendo una importante dinámica de asentamientos de población de diferentes orígenes regionales.

El crecimiento económico y la difusión del desarrollo dependen, en gran medida, de la conformación en la Región-Capital de un articulado e integrado sistema de centros urbanos de diverso tamaño y capacidades funcionales. A raíz de la gran concentración metropolitana de Bogotá, es indispensable que dicho sistema se promueva buscando construir el escenario desconcentrado de desarrollo territorial, propuesto por la Mesa de Planificación Bogotá-Cundinamarca¹⁹.

Bogotá-Cundinamarca cuenta con centros subregionales importantes, cuyas características actuales y potenciales se pueden aprovechar para impulsar la estrategia de reordenamiento territorial desconcentrado: Girardot, Fusagasugá, Villeta, Puerto Salgar, Zipaquirá y Ubaté. Estos municipios se proponen como centros principales para la conformación de subregiones, áreas de estabilización y de amortiguación del desarrollo regional²⁰.

Las áreas de amortiguación se localizan en los bordes del área de influencia de la Sabana de

Bogotá y cumplen dos funciones: con relación a Bogotá, buscarán mantener la sostenibilidad del área de influencia subregional central sirviendo de zona de transición; y frente a cada subregión, permitirán amortiguar la expansión del área de influencia de Bogotá, de manera que se garantice la sostenibilidad de las subregiones y se ordene el proceso de conurbación que se vaya gestando.

Ahora bien, en particular, el municipio de Soacha está situado dentro del radio de acción del proceso de metropolización de Bogotá, y más específicamente, dentro del actual proceso de conurbación. Por tanto, para planear su desarrollo socioeconómico, es indispensable comprender sus relaciones con Bogotá, y examinar la función que debería desempeñar en dicho contexto.

Los principales corredores metropolitanos que comunican a Bogotá con el país y el exterior son la troncal del sur, las troncales de occidente y la troncal del norte. El corredor sur (conurbano) tiende a concentrar vivienda de ingresos bajos y medios bajos, y se especializa en actividades económicas industriales (construcción, confecciones, metalmecánica). Los corredores occidentales tienden a concentrar zonas de vivienda de estratos sociales medios bajos y medios, y a especializarse en actividades económicas de transformación agroalimentaria, y en algunas actividades y servicios sociales y recreativos. Mientras el corredor norte se caracteriza por la localización de vivienda de estratos medios y altos, y tiende a especializarse en actividades recreativas y de servicios educativos y sociales. En años recientes, la zona de Tocancipá y Gachancipá ha experimentado un importante desarrollo industrial.

18. Secretaría de Planeación de Cundinamarca.

19. "De las ciudades a las regiones. Desarrollo regional integrado Bogotá-Cundinamarca". Mesa de Planificación Regional Bogotá-Cundinamarca, Bogotá, agosto de 2005.

20. *Ibidem*.



Soacha, desde el punto de vista de los principales corredores metropolitanos, se ubica sobre el corredor sur formado alrededor de la troncal vial nacional, que permite comunicar a la región metropolitana con el suroccidente de Colombia, y con Buenaventura, que es el principal puerto de comercio exterior del país. La conexión por la autopista sur, la extensión del TransMilenio y la doble calzada Bogotá-Girardot, potenciará el acceso y los vínculos con la capital, y el posicionamiento de Soacha como nodo logístico del flujo de comercio y personas hacia el suroccidente del país. La posición geoestratégica de Soacha como municipio conurbano a Bogotá, debe posibilitar una mayor especialización funcional de servicios y de vivienda.

E. El contexto de los macroproyectos logísticos de la Región-Capital

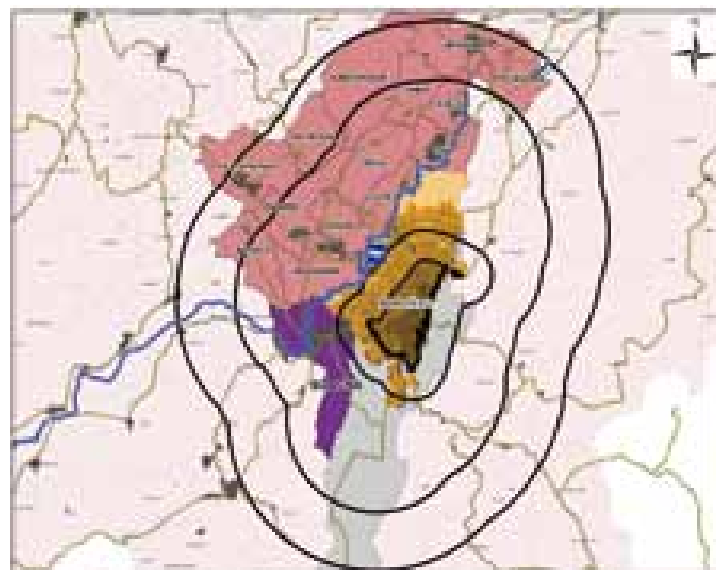
El país, por medio de la política nacional de competitividad, está adelantando la implementación de corredores logísticos: En este contexto, el sistema logístico nacional contempla el Aeropuerto Eldorado como HUB internacional y un centro de carga aérea en la región. Además, desde el punto de vista vial, se prevé como corredor de comercio exterior la vía Buenaventura-Bogotá-Bucaramanga. Estos proyectos estratégicos son estructurantes de la Región-Capital, e influyen de manera directa las posibilidades de producti-

vidad y competitividad de Soacha (Véase mapa 2.1).

La perspectiva regional del impacto y área de influencia de la ciudad-aeropuerto, en el contexto de Región-Capital, plantea a Soacha como un centro nodal de servicios y de funciones urbanas de apoyo para la plataforma logística requerida, en la misma jerarquía de Chía (Véase Mapa 2.2).

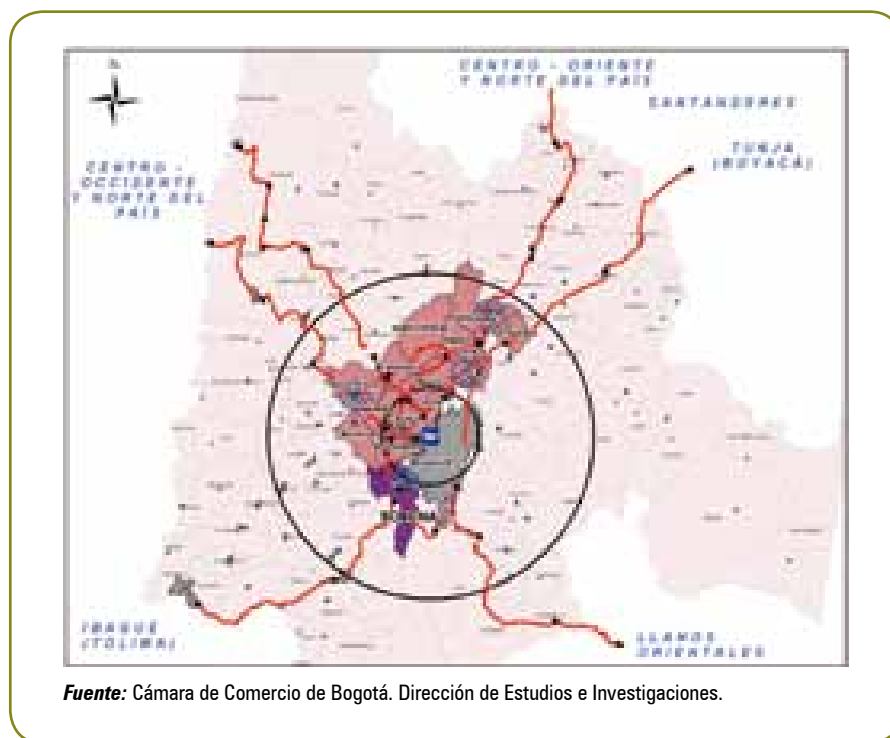
Con la implementación del Macroproyecto Urbano y Regional del Aeropuerto Eldorado (MURA), se proyecta articular el primer anillo metropolitano (conurbano). La ubicación geoestratégica ventajosa del municipio de Soacha, permite pensar en atraer la inversión de infraestructuras y equipamientos logísticos; concebir nuevas funciones de servicios y facilidades logísticas; y potenciar los incentivos para atraer inversiones en sectores y cadenas industriales.

Mapa 2.1.
Evolución metropolitana de Bogotá



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, Dirección de Estudios e Investigaciones.

Mapa 2.2.
Corredor de Desarrollo Regional





III. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

La caracterización socioeconómica busca comprender las condiciones de productividad, equidad y sostenibilidad existentes en el municipio. Esto permitirá avanzar hacia la identificación y logro de consensos sobre los asuntos críticos que guiarán el diseño de los escenarios de futuro económico, y la definición de aquellas estrategias de desarrollo socioeconómico que permitirán hacer realidad la Visión de competitividad del municipio.

A. Descripción general del municipio

Ubicada al occidente de Bogotá, Soacha cierra la llamada cuenca alta del río Bogotá, donde se ubica la represa del Muña. De la extensión total de 184,5 km², el 88% del territorio tiene un uso del suelo rural y el 12% un uso urbano y de expansión. Aunque Soacha se ha identificado como un importante centro industrial, y lo sigue siendo, su suelo urbano en los últimos años ha experimentado una fuerte presión de crecimiento poblacional, que ha obligado a un mayor uso del suelo urbano en vivienda. Alrededor del 85% del suelo urbano se destina a vivienda y usos mixtos, mientras el 10% a industria, con una leve disminución en los últimos años, y el 5% a otras actividades productivas.

B. Población

Soacha posee un importante potencial de desarrollo económico derivado de su tamaño poblacional lo cual es una ventaja comparativa importante. En efecto, tiene una población equivalente a la de ciudades intermedias colombianas consideradas polos de desarrollo regional, como Pereira, Pasto o Manizales; y triplica en su población a ciudades igualmente representativas de las regiones colombianas, como Tunja y Pitalito (Véase cuadro 3.1). Además, la gran mayoría de su población se localiza en el área urbana (98,7%). Sin embargo, el municipio, tiene en promedio un ingreso equivalente al de estratos medios-bajos.

Soacha es también un municipio con un crecimiento poblacional alto: en veinte años triplicó su población, que pasó de 114.489 habitantes en 1985 a 398.295 en el 2005; y las proyecciones indican que alcanzará los 466.216 habitantes en el 2011. La dinámica de crecimiento poblacional ha estado relacionada con el importante proceso migratorio, razón por la cual, más del 80% de la población actual no es oriunda del municipio (Véase gráfica 3.1).

Cuadro 3.1.
Comparación poblacional de Soacha y cinco ciudades intermedias

Ciudad / Municipio	Total	Urbano		Rural		Hombres		Mujeres	
		Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Pereira	428.397	358.681	83,7	69.716	16,3	204.977	47,8	223.420	52,2
Soacha	398.295	393.006	98,7	5.289	1,3	194.170	48,8	204.125	51,2
Pasto	383.846	312.759	81,5	71.087	18,5	181.434	47,3	202.412	52,7
Manizales	368.433	342.620	93	25.813	7,0	174.970	47,5	193.463	52,5
Tunja	152.419	145.138	95,2	7.281	4,8	71.773	47,1	80.646	52,9
Pitalito	103.582	60.590	58,5	42.992	41,5	51.280	49,5	52.302	50,5

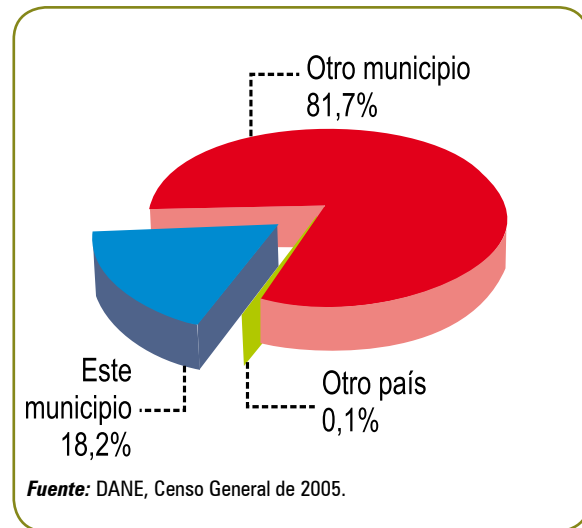
Fuente: DANE, Perfiles Censo General de 2005.



En el contexto metropolitano, Soacha representa el 36% de la población del área de 1.106.782 habitantes en el 2005; es el municipio más poblado, seguido por Facatativá, Zipaquirá y Chía. (Véase cuadro 3.2).

La población de Soacha por grupos etarios, evidencia un nuevo e importante potencial y, a su vez, reto de la política pública. En efecto, en Soacha gran parte de la población es joven, menor de 19 años (41,8%), y comparativamente supera a ese mismo grupo poblacional en Bogotá (34,1%), Cundinamarca (38,9%) y el país (38,8%)(Véase gráfica 3.2).

Gráfica 3.1.
Distribución de la población según lugar de nacimiento

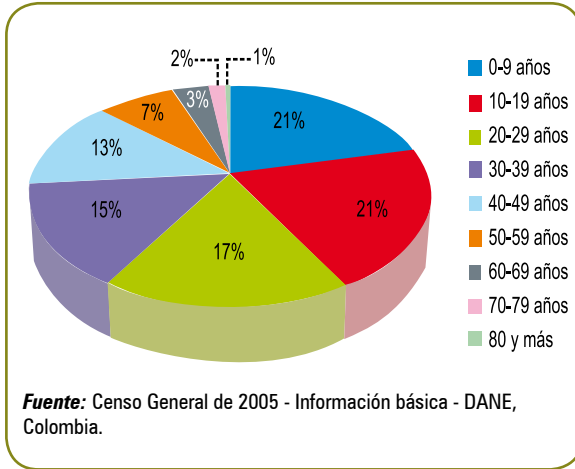


Cuadro 3.2.
Población de Soacha en su entorno metropolitano

Proyecciones poblacionales, 2005-2011						
	2005*	2008	2011	Porcentaje de crecimiento anual promedio, 2005-2011	PPAM ¹	PPC ²
Soacha	398.295	433.992	466.216	2,66%	36,0%	18,1%
Facatativá	106.067	114.943	122.320	2,41%	9,5%	4,8%
Zipaquirá	100.038	107.918	114.161	2,23%	8,9%	4,5%
Chía	97.444	106.355	114.881	2,78%	8,8%	4,4%
Mosquera	63.584	68.891	74.654	2,71%	5,7%	2,9%
Madrid	61.599	67.042	71.564	2,53%	5,6%	2,8%
Funza	60.571	65.644	69.783	2,39%	5,4%	2,7%
Cajicá	44.721	48.817	52.244	2,63%	4,0%	2,0%
Sibaté	31.166	33.661	35.681	2,28%	2,8%	1,4%
Tocancipá	23.981	26.434	28.732	3,06%	2,2%	1,1%
La Calera	23.308	24.943	26.077	1,89%	2,1%	1,0%
Sopó	21.014	22.841	24.489	2,58%	1,9%	1,0%
Tabio	20.714	22.637	24.487	2,83%	1,9%	0,9%
Cota	18.093	21.377	22.879	4,06%	1,8%	0,9%
Tenjo	16.607	18.936	19.366	2,68%	1,6%	0,8%
Gachancipá	10.792	11.895	12.944	3,08%	1,0%	0,5%
Bojacá	8.788	9.653	10.433	2,90%	0,8%	0,4%
Área metropolitana	1.106.782	1.205.979	1.290.911	2,60%	100,0%	50,2%
Cundinamarca	2.280.037	2.397.511	2.517.215	1,66%		100,0%
Bogotá	6.840.116	7.155.052	7.467.804	1,47%		
Colombia	42.888.592	44.450.260	46.043.696	1,19%		

* La población de los municipios en el 2005 corresponde al valor del censo ajustado.
 1PPAM: participación promedio anual de la población del municipio en el total del área metropolitana.
 2PPC: participación promedio anual de la población del municipio respecto al total del departamento.
Fuente: DANE, "Proyecciones municipales de población, 2005-2011" y Censo de 2005.
 Cálculos: propios.

Gráfica 3.2.
Distribución de la población por grupos etarios, 2005



En suma, Soacha configura un importante mercado debido al significativo tamaño de su población. Sin embargo, esta ventaja comparativa es un reto de política pública si el crecimiento de la población es superior al crecimiento del PIB, y si a la población joven no se le acumula capital humano, ni se le crean las suficientes oportunidades de trabajo.

C. Educación

El capital humano es la fuente por excelencia del crecimiento y el desarrollo económico. Éste se constituye a partir de una mejor educación y salud para la población. Un primer indicador de acumulación de capital humano es la tasa de escolaridad, que para el caso del municipio de Soacha es inferior en todas las edades a la tasa de escolaridad de Bogotá, es similar a la de Cundinamarca y supera levemente a la tasa del país (Véase cuadro 3.3).

El reto de Soacha es aumentar las tasas de escolaridad por lo menos a los niveles que presenta Bogotá. En cuanto a la escolaridad

por edades, los mayores retos están en las edades de 3 a 5 años, y entre 18 a 26 años, en donde la brecha de escolaridad con Bogotá supera los diez puntos porcentuales.

Un indicador complementario a la tasa de asistencia escolar, es el número de años promedio de escolaridad. Soacha infortunadamente presenta un menor indicador, tanto urbano (8.5 años) como rural (6.9 años), respecto al promedio del área metropolitana: 9 y 7,9 años, respectivamente (Véase gráfica 3.3).

Respecto al indicador de años de escolaridad, Soacha solo supera en promedio a los municipios de Mosquera y Facatativá dentro del conjunto de municipios del área metropolitana. Por lo tanto, el nuevo reto está configurado en aumentar por lo menos en 2 años el número medio de años de escolaridad.

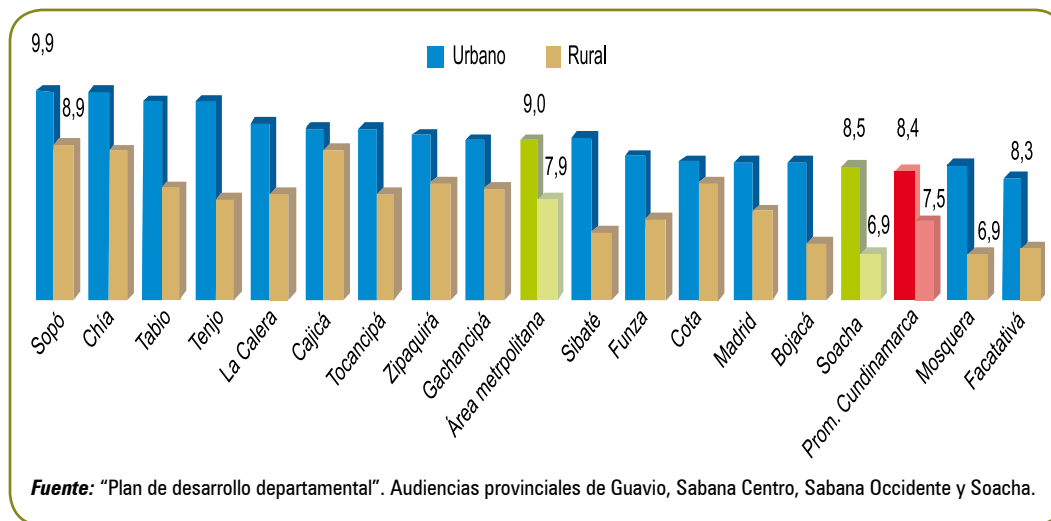
La desventaja estratégica que Soacha ha venido evidenciando en materia de capital humano respecto a su entorno inmediato, se hace más notoria cuando se observa que el indicador de analfabetismo es superior al promedio del área metropolitana: 3,8% frente al del área metropolitana, 3,7%, y al de Bogotá, 2,2%. (Véase gráfica 3.4).

Cuadro 3.3.
Tasa de asistencia escolar, 2005

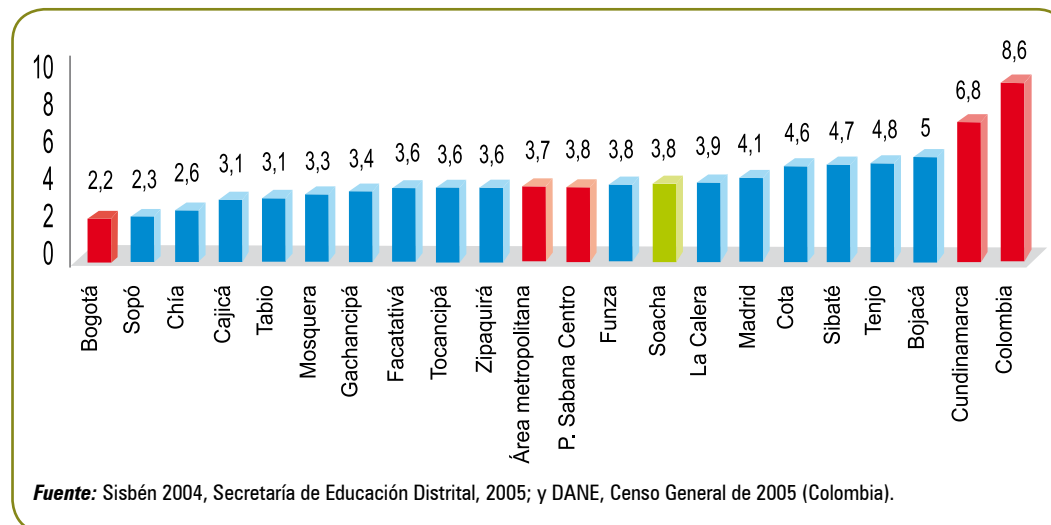
Edad	Colombia	Cundinamarca	Bogotá	Soacha
3-5 años	50,3%	47,3%	63,2%	49,3%
6-10 años	90,7%	93,9%	94,2%	92,2%
11-17 años	79,9%	82,6%	87,7%	84,8%
18-26 años	24,1%	21,1%	32,5%	21,7%
+ de 27 años	3,2%	2,5%	4,5%	3,5%

Fuente: DANE, Censo General de 2005. Cálculos: propios.

Gráfica 3.3.
Años promedio de escolaridad



Gráfica 3.4.
Tasa de analfabetismo en la población mayor de 15 años 2005 (%).



Finalmente, gran parte de la población tiene educación básica primaria (34,3%) y secundaria (41,7%). Aunque esta estructura es equivalente al compararla con Bogotá, Cundinamarca y el país, Soacha presenta una desventaja en forma-

ción de capital humano para la competitividad, generada por los menores niveles de educación de su población con capacidades técnicas, tecnológicas, profesionales y de posgrado (Véase cuadro 3.4).

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

Cuadro 3.4.
Población según nivel educativo, 2005

	Colombia	Cundinamarca	Bogotá	Soacha
Ninguna	10,5%	8,8%	4,4%	6,8%
Preescolar	4,5%	4,5%	5%	4,8%
Básica primaria	37,2%	41,9%	27%	34,3%
Secundaria	31,7%	32,4%	36,7%	41,7%
Media técnica	3,9%	3,4%	4,5%	3,6%
Normalista	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%
Tecnológica	3,6%	3,1%	5,8%	4,2%
Profesional	7,0%	4,8%	13,5%	4,2%
Posgrado	1,3%	0,8%	2,9%	0,30%

Fuente: DANE, Censo General de 2005.

Cuadro 3.5.
Población Ocupada por ramas de actividad en Soacha, 2003

Ramas de actividad	Población ocupada			
	Total	%	Hombres	Mujeres
Sector agropecuario	1.550	1,2%	65,5%	34,5%
Sector minero	139	0,1%	88,5%	11,5%
Sector industrial	15.204	12,0%	63,6%	36,4%
Construcción	4.694	3,7%	96,0%	4,0%
Sector gobierno	9.109	7,2%	36,0%	64,0%
Otras no bien especificadas	70.213	55,6%	57,5%	42,5%
Comercio	10.530	8,3%	67,9%	32,1%
Sector servicios	14.953	11,8%	57,6%	42,4%
Total	126.392	100%	59,1%	40,9%

Fuente: DANE, Censo Experimental de 2003.

D. Empleo

La estructura del empleo de la población ocupada ilustra algunos hechos importantes:

las actividades industriales y de servicios son las más importantes generadoras de empleo: la industria contribuyó con el 12%, pero ha venido perdiendo dinámica desde 1993.

La construcción genera aproximadamente el 4% del empleo, y aunque poco en términos relativos, es importante por los encadenamientos en Soacha con los sectores mineros, la industria y los servicios; y porque permite la contratación de personas poco calificadas. El 7% de empleo generado en el sector gobierno es proporcionalmente alto.

Los sectores agropecuario y minero son los de menor generación de empleo en el municipio, menos del 2% (Véase cuadro 3.5); lo cual es una debilidad de la estructura productiva. Sin embargo, considerando el potencial uso del suelo y las apuestas estratégicas que desde la política pública se están impulsando, se pueden convertir en importantes generadores de empleo (Política Pública para el Desarrollo Económico Inclusivo).

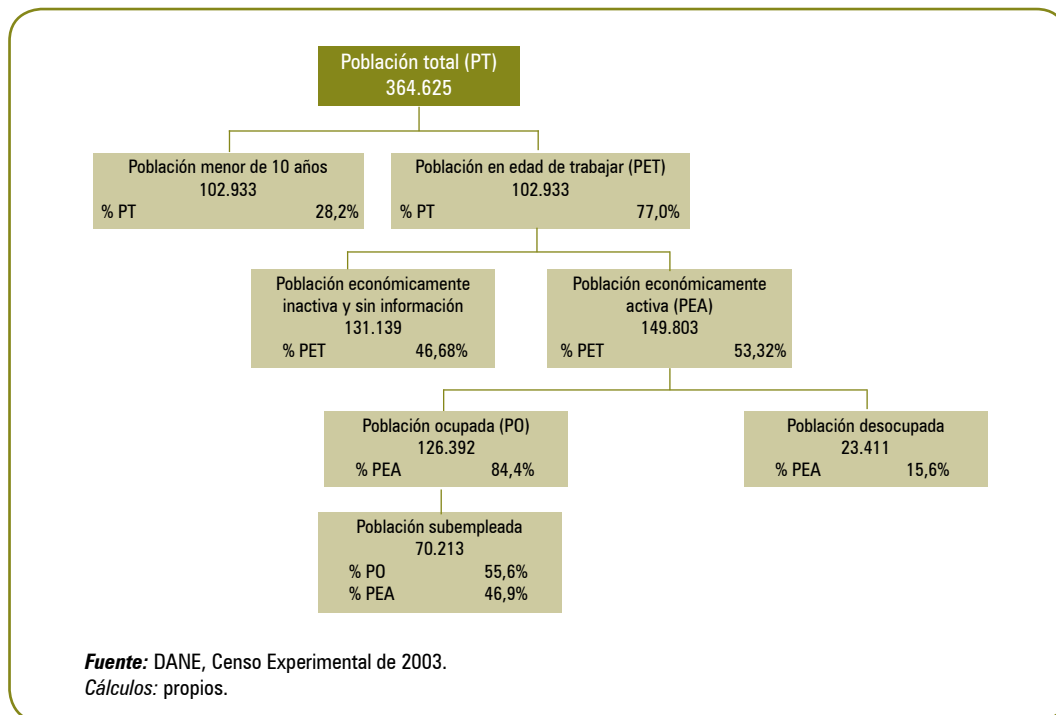
Además, el subempleo y el empleo informal representan un gran reto para la política pública: más del 50% de las personas ocupadas no declaran una actividad económica bien especificada, lo cual indica

que hay un serio problema en la calidad y sostenibilidad del empleo productivo. Estas características del mercado laboral corroboran la conveniencia del enfoque de inclusión social que se busca con la actual política económica que se adoptó en Soacha.

El análisis de la población ocupada por sector de actividad productiva ilustra otros hechos re-



Gráfica 3.5.
Distribución de la población de Soacha



levantes. La industria de Soacha es una actividad productiva diversificada. Esta característica puede interpretarse como una debilidad desde la perspectiva de un enfoque estratégico de la economía, al no especializarse en un determinado subsector, pero es una fortaleza desde el punto de vista de la ampliación de oportunidades de negocio y empleo. En efecto, cuatro sectores industriales representan alrededor del 50% de los empleos generados (alimentos y bebidas, textil-confección y muebles), y el resto de empleo se genera en varias otras industrias. Nuevamente se confirman dos hechos: la generación de empleo industrial tiene un sesgo masculino y de ubicación urbana (Véase cuadro 3.6).

Los cuatro sectores industriales, mayores generadores de empleo, son considerados de baja incorporación tecnológica. Esto implica que la demanda de trabajo es, en general, poco sofisticada y de bajo capital humano (87% de las personas ocupadas tienen una educación media o inferior). Pero de manera alternativa, en Soacha se generan empleos en sectores industriales con mayor capacidad de cambio técnico, como química y plásticos, maquinaria y equipos, o fabricación de vehículos automotores. Estos sectores, aunque proporcionalmente son menores generadores de empleo, son clave para la sostenibilidad y competitividad de la economía de Soacha; porque exigen mayores niveles de capital humano y tienen mayores posibilidades de crecimiento en un entorno abierto de comercio internacional.

Cuadro 3.6.

Estructura de la población ocupada por nivel educativo

Nivel educativo	Población económicamente activa	Población ocupada		Tasa de desempleo
		Número	Porcentaje	
Ninguno, preescolar y primaria	47.180	39.522	31,3%	16,2%
Básica secundaria, media y normalista	83.474	69.923	55,3%	16,2%
Técnica profesional	5.770	5.053	4,0%	12,4%
Universitaria	10.619	9.520	7,5%	10,3%
Posgrado	1.334	1.277	1,0%	4,3%
Sin información	1.426	1.097	0,9%	23,1%
Total	149.803	126.392	100,0%	15,6%

Fuente: DANE, Censo Experimental de Soacha de 2003.

E. Producto interno bruto (PIB) y tejido empresarial

La base económica de las entidades territoriales se constituye en el soporte principal de la generación de empleo e ingreso de la población y de la administración municipal. En la medida que dicha base económica esté sustentada en la producción de bienes y servicios con un alto valor agregado local y que posea una organización empresarial avanzada e innovadora, el municipio dispondrá de mejores condiciones para elevar su nivel de competitividad.

El perfil económico para la productividad y competitividad se examinará considerando las variables básicas que registran el valor y composición de la producción de bienes y servicios, y los aspectos relacionados con la formación y estructura de las actividades económicas empresariales.

La generación de riqueza del municipio de Soacha nuevamente releva el alto grado de importancia del municipio respecto al área metropolitana de Bogotá y al departamento de Cundinamarca. En el 2005 el PIB de Soacha representó el 29,1%

de la riqueza generada en el área metropolitana, y el 15,4% en Cundinamarca, y triplicó el PIB del segundo municipio en importancia, Madrid (Véase gráfica 3.6).

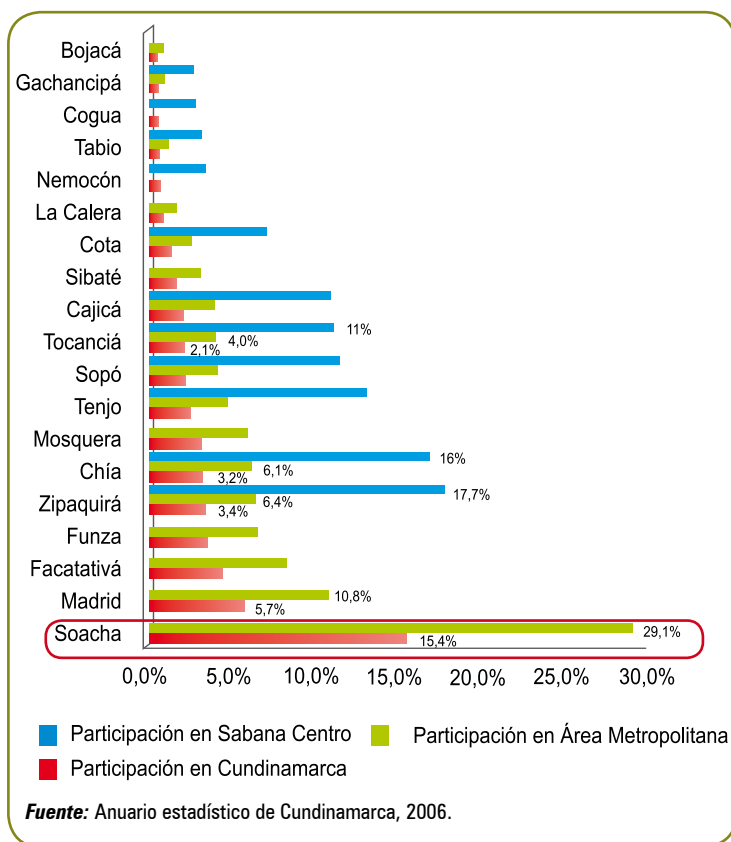
En la estructura del PIB, la actividad industrial es la más importante generadora de riqueza (50% del PIB) (Véase gráfica 3.7). Es evidente que la industria es un sector clave para cualquier apuesta del futuro de Soacha, y que si se quiere apostar por otros sectores como la construcción o las actividades agropecuarias, es necesario mejorar sus niveles de productividad.

La dinámica de registro y renovación de unidades empresariales en el municipio de Soacha ha sido sobresaliente. El crecimiento promedio anual durante ocho años del 48%, significó pasar de 1.163 empresas matriculadas y renovadas en el 2000 a 5.590 en el 2008²¹, lo cual

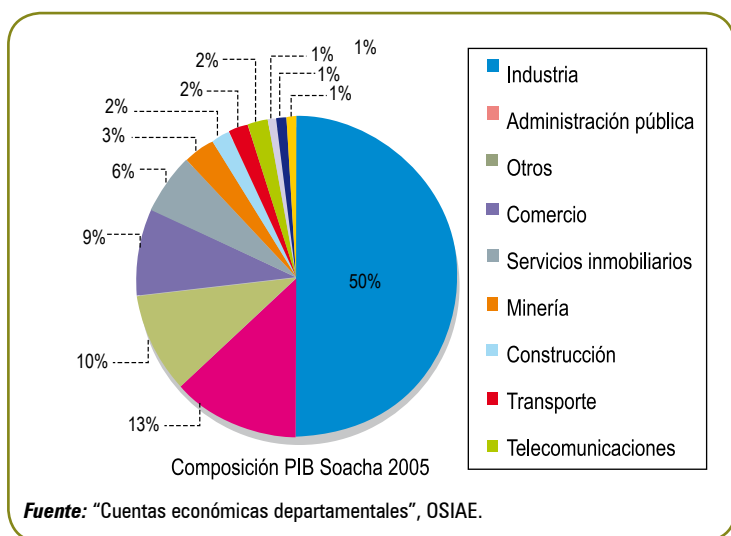
21. Durante el 2008 y para el área metropolitana se registraron 16.940 empresas, reflejando igualmente un crecimiento sobresaliente (5.307 en el 2000). Es decir, Soacha representaba el 33% del registro mercantil del área metropolitana. Nuevamente se corrobora la crucial relevancia de Soacha en términos económicos.



Gráfica 3.6.
PIB de Soacha respecto al PIB del área metropolitana y de Cundinamarca



Gráfica 3.7.
Estructura del PIB de Soacha, 2005



indica que se ha venido presentando una continua y renovada actividad económica en el municipio, seguramente impulsada por el ciclo alto de crecimiento económico colombiano entre el 2002 y 2006; y paralelo a esto, se ha presentado una mayor formalización que puede explicar en parte el aumento en el registro de empresas²² (Véase cuadro 3.7).

La estructura del registro mercantil corrobora la especialización productiva de Soacha en las actividades industriales (17,3% en el 2008). Pero también se destaca el importante tejido empresarial en el sector comercio y de reparación de vehículos (44,8%), además del de hoteles y restaurantes (10,1%). Estos resultados muestran nuevamente la importancia relativa de la industria, la cual, con menos unidades productivas, genera mayores niveles de empleo y riqueza (Véase gráfica 3.8).

Por tamaño de empresas es significativo el extraordinario crecimiento de las microempresas y de la pequeña empresa, frente a la pérdida de unidades productivas de mediano y gran tamaño. Esto último es un indicador de alerta sobre la posible tendencia a la relocalización industrial

22. Los sistemáticos y dinámicos programas de la Cámara de Comercio (Bogotá y Cazucá) explican esta tendencia al aumento de empresas en el registro mercantil.

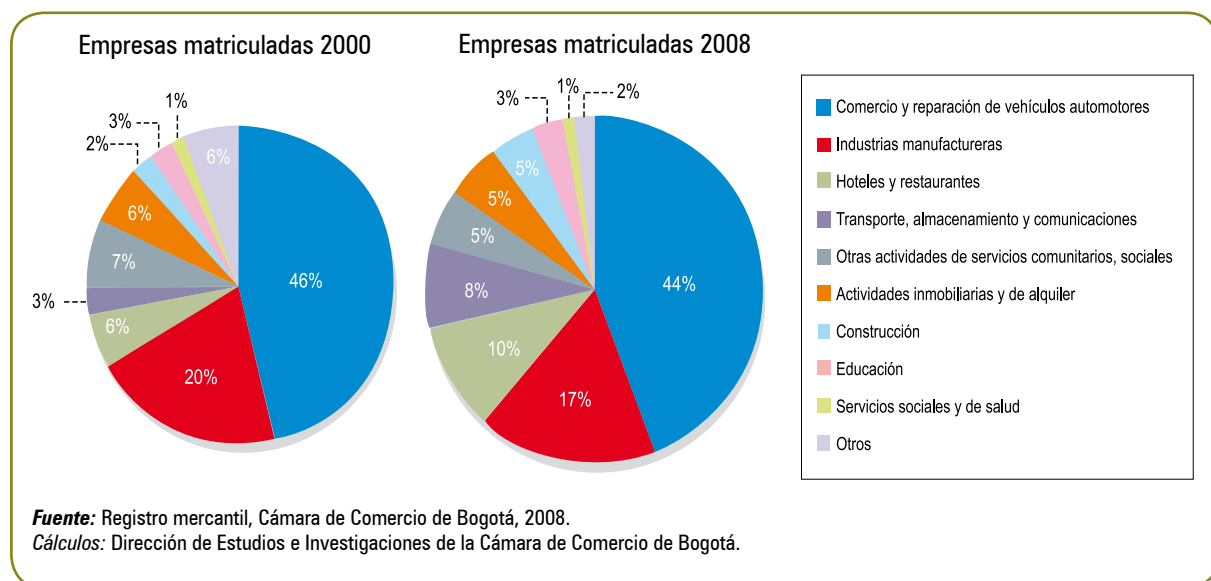
Cuadro 3.7.
Soacha, estructura empresarial, 2000-2008

Empresas matriculadas y renovadas en Soacha según actividad económica

Actividad	2000		2008	
	Total	%	Total	%
Comercio y reparación de vehículos automotores	539	46,35%	2.464	44,08%
Industrias manufactureras	232	19,95%	964	17,25%
Hoteles y restaurantes	67	5,76%	562	10,05%
Trasporte, almacenamiento y comunicaciones	30	2,58%	448	8,01%
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	83	7,14%	297	5,31%
Actividades inmobiliarias y de alquiler	68	5,85%	283	5,06%
Construcción	27	2,32%	252	4,51%
Educación	33	2,84%	149	2,67%
Se vicios sociales y de salud	12	1,03%	77	1,38%
Otros	72	6,19%	94	1,68%
Total	1.163	100,00%	5.590	100,00%

Fuente: Fuente: Registro Mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, 2008.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Gráfica 3.8.
Estructura del registro mercantil, 2000-2008



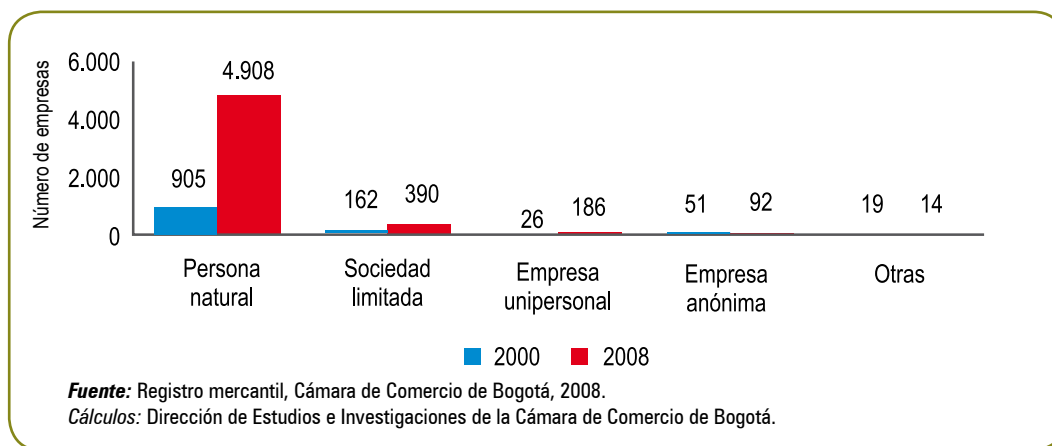
con su colateral pérdida de puestos de trabajo. La dinámica empresarial según la naturaleza jurídica confirma lo anterior: alto crecimiento de las personas naturales (micros); aunque se destaca el crecimiento relativo de la empresa

unipersonal, la sociedad anónima y la limitada (Véase gráfica 3.9).

Según el Censo de Población de 2005, en Soacha se encuentra un importante nivel de



Gráfica 3.9.
Dinámica y estructura del registro mercantil por tamaño de empresa y naturaleza jurídica



actividad económica informal: El 55,6% de empleo se genera en actividades económicas no bien identificadas; y el 66% de las unidades económicas visibles, identificadas por el Cen-

so, no se encuentran legalmente constituidas. Siendo mayor en el sector comercio (74%) y menor en la industria (34%) (Véase cuadro 3.8).

Cuadro 3.8.
Comparación del registro mercantil y las unidades económicas visibles del Censo de Población de 2005

	Unidades visibles (2005)	Matriculadas (2008)	Porcentaje no matriculadas
Total	16.443	5.590	66,0%
Comercio	9.402	2.464	73,8%
Servicios	5.220	1.910	63,4%
Industria	1.811	1.216	32,9%

Fuente: DANE, Censo de 2005; Cámara de Comercio de Bogotá, 2008.

Soacha debe emular a la región Bogotá-Cundinamarca en la que está incorporada, siguiendo o replicando el modelo de planeación y ejecución de una política de comercio exterior activa e intensa. En otras palabras, y a pesar de que Soacha es parte integral de la región, el municipio debe especificar un conjunto de incentivos y directrices para el comercio exterior, incluyendo

metas específicas relativas a exportaciones per cápita.

Los datos del registro mercantil revelan algunos hechos importantes. En primer lugar, se encuentra que la mayor actividad de comercio exterior es la importación (Véase cuadro 3.9). El 89,6% de las empresas con actividad de comercio ex-

Cuadro 3.9.
Empresas con actividad de comercio exterior

	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%	Grande	%	Total	%
Exportador	2	2,4	1	3,2	0	0,0	0	0,0	3	2,2
Import.-Export.	6	7,3	3	9,7	0	0,0	2	20,0	11	8,1
Importador	74	90,2	27	87,1	12	100,0	8	80,0	121	89,6
Total com. ext.	82	100,0	31	100,0	12	100,0	10	100,0	135	100,0
Total empresas	5.415		131		25		19		5.590	

Fuente: Registro mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, 2008.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá.

terior sólo importan, mientras el 2,2% exportan, y el 8,1% realizan ambas actividades de comercio. Los sectores con mayor número de empresas importadoras son la industria manufacturera, el comercio y reparación de vehículos, el transporte, almacenamiento y comunicaciones, y los servicios de educación.

Otro hecho relevante de las empresas con actividad de comercio exterior en el municipio, es la precaria orientación exportadora. Sólo tres empresas del registro mercantil del 2008 exportan. Este hecho sería un indicio importante de la baja capacidad competitiva del tejido empresarial, o, alternativamente, de su excesiva orientación al mercado interno. Es razonable apoyarse en el mercado interno para construir capacidades de competencia, pero igualmente ampliar los mercados es una condición para elevar el crecimiento y el desarrollo empresarial.

F. Infraestructura

La infraestructura vial y de espacio público en Soacha es deficiente. En general, se percibe una ausencia de gestión y política de espacio público para la interacción y construcción de capital social. “La proporción de metros cuadrados asignados como espacio público, en relación con

el tamaño de la población, es ínfima. Además, un porcentaje importante de la población ha situado sus viviendas en zonas de alto riesgo” (POT, 2000). Soacha se percibe como un municipio con altos niveles de desorden en el uso del suelo, donde la presión por suelo para vivienda compite en forma desregulada con el uso para actividades económicas. En suma, el déficit y calidad del equipamiento urbano y del espacio “verde” es muy notable (POT, 2000).

Respecto a la infraestructura vial, Soacha presenta grandes deficiencias en la malla vial local urbana. El 49% de las vías internas están afirmadas, el 34% tienen pavimento regular, y sólo el 17% pavimento bueno (POT, 2000). Esto significa que la movilidad y la conectividad física del municipio están limitadas, y es un claro ejemplo de restricción a la competitividad. Soacha tiene una oportunidad creciente si aprovecha y se conecta apropiadamente a las dinámicas de movilidad que registran las vías del orden nacional y regional (corredor Bogotá – Buenaventura y la Autopista Sur).

La infraestructura de servicios públicos según el indicador de cobertura, coloca a Soacha en una mejor posición respecto al promedio nacional y al departamento de Cundinamarca. Sin embar-



go, presenta una limitante para la competitividad si se compara con Bogotá. En realidad, el patrón de comparación debe ser Bogotá, porque el intenso proceso de conurbación obliga a una equiparación con el mejor estándar de cobertura de la ciudad (Véase cuadro 3.10).

G. Desempeño fiscal y gestión gubernamental

Una aproximación a la calidad de la gestión pública se identifica teniendo en cuenta los resultados del ranking fiscal y de desempeño integral que anualmente elabora el Departamento Nacional de Planeación²³.

Soacha ha mejorado sensiblemente respecto al manejo de las finanzas públicas municipales en los últimos siete años. Pasó de un índice sintético de 62,96 en el 2000 a uno de 71,04 en el 2008; por consiguiente, pasó de ser considerado un municipio de desempeño medio a uno de desempeño satisfactorio. Los mejores resultados los consiguió en la magnitud de la deuda, en la racionalización del gasto de funcionamiento, y en el total de recursos destinados a la inversión. Sin embargo, se debe tener precaución por la aparente recomposición del apalancamiento financiero que hoy depende menos de recursos propios y más de transferencias (Véase cuadro 3.11).

Cuadro 3.10.
Indicadores de pobreza para Zipaquirá, Cundinamarca y Colombia, 2005

	Colombia	Cundinamarca	Bogotá	Soacha
Energía eléctrica	93,6%	95,9%	99,4%	96,7%
Alcantarillado	73,1%	65,8%	97,9%	83,6%
Acueducto	83,4%	81,0%	98,6%	82,8%
Gas natural	40,4%	28,5%	79,8%	77,5%
Teléfono	53,7%	42,6%	87,8%	80,7%

Fuente: DANE, Censo General de 2005.

23. "Desempeño fiscal de los departamentos y municipios, 2007". "Evaluación del desempeño integral de los municipios, 2007". "Informes del Departamento Nacional de Planeación". "Dirección de Desarrollo Territorial, 2009". El desempeño fiscal municipal se evalúa teniendo en cuenta seis indicadores de gestión financiera y la agregación de éstos en un indicador sintético, estableciendo un ranking con relación al conjunto de municipios del país. El indicador sintético mide el resultado global en una escala de 0 a 100, donde los valores cercanos a 0 reflejan bajo desempeño y los valores cercanos a 100 indican que la entidad territorial logró buenos resultados con respecto a: i) buen balance en su desempeño fiscal; ii) suficientes recursos para sostener el financiamiento; iii) cumplimiento de límites de gastos de funcionamiento; iv) importante nivel de recursos propios (solvencia tributaria); v) altos niveles de inversión; vi) adecuado respaldo de su deuda; y vii) generación de ahorro corriente.

Aunque el esfuerzo del desempeño fiscal ha mejorado, la posición relativa de Soacha respecto a otros municipios del área metropolitana es todavía baja. En efecto, Soacha ocupa la posición 14 entre los 17 municipios del área metropolitana, y sólo supera en el desempeño fiscal a Gachancipá, Facatativá, y Bojacá (Véase gráfica 3.10).

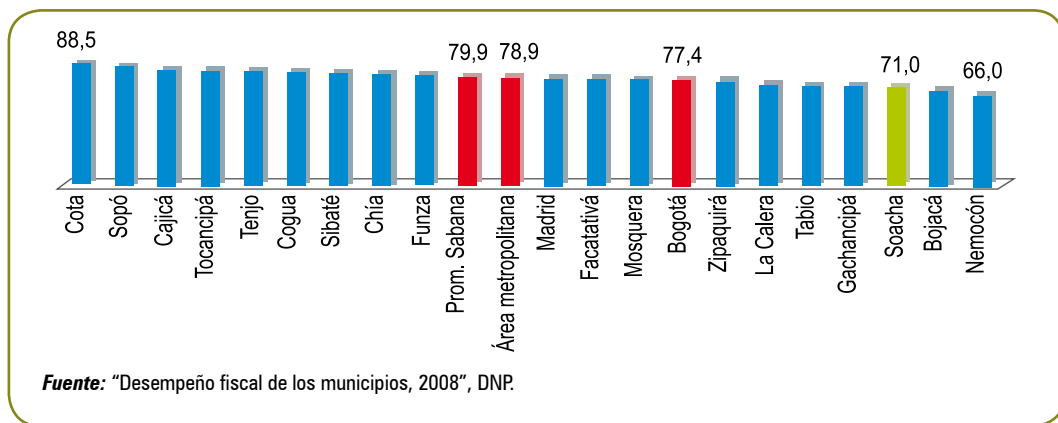
El otro indicador de la calidad de la gestión pública es el índice de desempeño integral administrativo. Éste evalúa la gestión municipal a través de cuatro componentes integrados: eficacia,

Cuadro 3.11.
Desempeño fiscal de Soacha, 2000, 2006, 2007 y 2008

Año	Índice de desempeño fiscal	Porcentaje de ingresos corrientes destinados a funcionamiento	Magnitud de la deuda	Porcentaje de ingresos que corresponden a transferencias	Porcentaje de ingresos que corresponden a recursos propios	Porcentaje del gasto total destinado a inversión	Capacidad de ahorro
2000	62,96	54,94%	17,48	48,52%	39,99%	71,60%	25,74
2006	65,55	36,87%	4,68	72,48%	20,64%	87,09%	55,26
2007	73,98	31,63%	1,81	66,81%	25,78%	89,21%	60,45
2008	71,04	48,06%	-	72,05%	21,97%	88,81%	47,87

Fuente: "Desempeño fiscal de los municipios, 2007-2008", DNP.

Gráfico 3.10.
Indicador de desempeño fiscal comparativo, 2008



Fuente: "Desempeño fiscal de los municipios, 2008", DNP.

eficiencia, gestión y entorno, y cumplimiento de los requisitos legales²⁴.

Soacha ha venido mejorando el índice de desempeño integral administrativo. En efecto, entre el 2006 y 2007 pasó de un índice de 70,32 a uno

de 73,11, y es catalogado como un municipio de desempeño satisfactorio. Destacan dentro de los componentes de desempeño integral, el índice de eficacia (cumplimiento del plan y metas), así como el cumplimiento con el sistema general de participaciones y destinos específicos de recursos. Alternativamente, se insinúan deficiencias en el índice de eficiencia, aunque mejora entre el 2006 y 2007 (productividad en la gestión), y en el índice de gestión, igualmente mejora por el avance en el índice de desempeño fiscal (Véase cuadro 3.12).

Sin embargo, en términos relativos, Soacha sigue presentando una débil capacidad de desem-

24. La eficacia considera el porcentaje de avance en la implementación del plan de desarrollo y el porcentaje de cumplimiento de metas de producto. La eficiencia tiene en cuenta la comparación de los productos obtenidos frente a los insumos utilizados; la definición de mejoras potenciales en productos e insumos y el análisis de productividades. El cumplimiento de requisitos legales se refiere a los requisitos de la ley 715 de 2001, sobre el sistema general de participaciones y referidos a su ejecución y destino específico. La gestión se refiere a la capacidad administrativa y el desempeño fiscal. En el índice, los valores cercanos a 100 reflejan alto desempeño y, en contraste, los cercanos a 0, bajo desempeño.



Cuadro 3.12.
Índice de desempeño integral, 2007

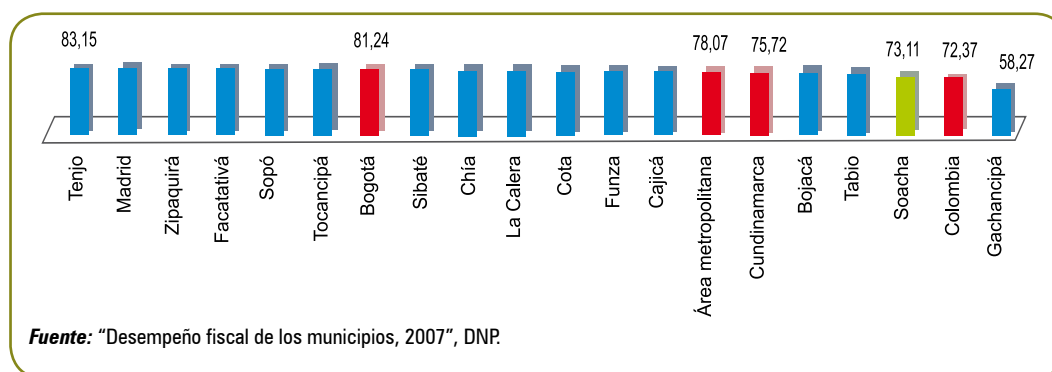
Año	Índice de desempeño integral administrativo	Índice de eficacia	Índice de eficiencia	Cumplimiento de requisitos legales	Capacidad administrativa	Desempeño fiscal	Índice de gestión
2006	70,32	92,25	42,4	87,26	No desagregados en el 2006		59,36
2007	73,11	90,39	54,2	80,47	60,78	73,98	67,38

Fuente: “Desempeño integral de los municipios, 2007”, DNP y “Resultado del desempeño municipal vigencia 2006”, Secretaría de Planeación de Cundinamarca.

peño integral en materia de gestión administrativa. En efecto, comparado con los municipios del área metropolitana, Soacha sólo supera a Gachancipá, y está muy lejos (10 puntos) del mejor desempeño municipal que ostenta Tenjo, Madrid o Zipaquirá. En la medición del índice del

2007, Soacha ocupó el puesto 64 a nivel departamental (entre 117 municipios), y la posición 147 en el ámbito nacional (entre 1.087 municipios), con un índice de desempeño integral de 73,11 (Véase gráfica 3.11).

Gráfico 3.11.
Indicador de desempeño integral administrativo comparativo, 2007



H. Condiciones sociales

Para la construcción de competitividad territorial, las condiciones sociales son un determinante clave del entorno productivo de las empresas. En particular, desde tres perspectivas: i) los niveles de pobreza y miseria; ii) los niveles de criminalidad; y iii) los niveles de desplazamiento. Cada una de estas tres condiciones sociales tiene múltiples efectos sobre el tejido productivo del territorio, pero en términos generales, afectan respectivamente la calidad de la demanda interna (poder adquisitivo); la calidad de los

derechos civiles y de propiedad; y el desvío de recursos productivos para atender las contingencias de poblaciones vulnerables.

Una medida de los niveles de pobreza y miseria es el indicador de necesidades básicas insatisfechas (NBI)²⁵. En el 2005 el 15,6% de la población

25. La pobreza según las NBI, refleja las deficiencias económicas, sociales y del hábitat de las familias, por medio de cuatro factores: dependencia económica, inasistencia escolar, servicios públicos inadecuados y vivienda inadecuada. Cuando se posee más de un factor en condiciones inaceptables se califica como indicador de miseria.

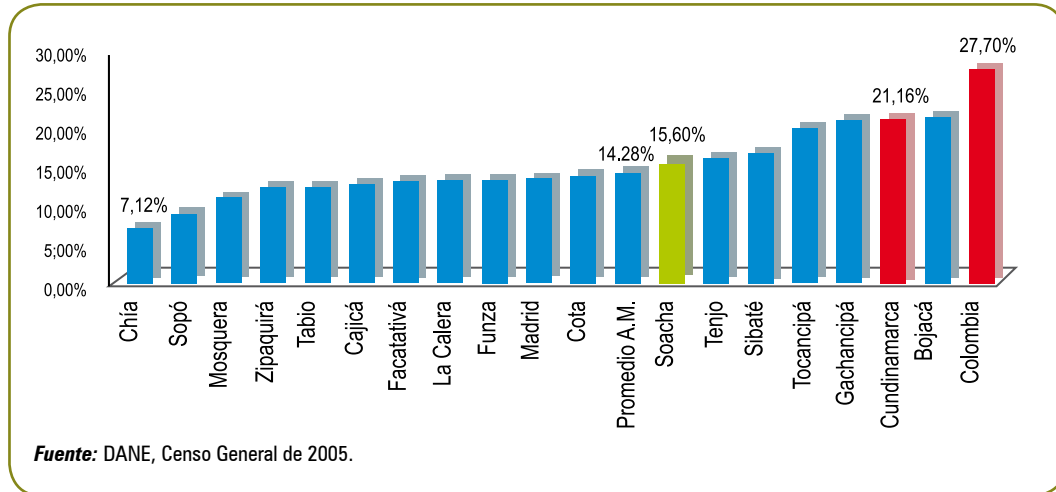
PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

del municipio de Soacha estaba afectada por NBI, porcentaje inferior al nivel promedio de Colombia y Cundinamarca, y superior al nivel medio del área

metropolitana. (Véase gráfica 3.12). En suma, el reto de Soacha es acercarse a los niveles de Bogotá (NBI = 9,2%).

Gráfico 3.12.

Necesidades básicas insatisfechas de la población, 2005



Ahora, respecto a los niveles de criminalidad, y en comparación con los municipios del área metropolitana, Soacha presenta indicadores preocupantes: la tasa de homicidio por cada 100 mil habitantes es de 48, un nivel alto dentro del área metropolitana (26), y es tres veces más alta que las tasas de Cota y Sopó, los municipios más seguros.

En cuanto a lesiones personales y dictámenes sexológicos, la tasa es inferior al promedio del área metropolitana, pero ostensiblemente mayor que los indicadores de La Calera. Respecto a la violencia intrafamiliar, Soacha tiene la tasa más alta de toda el área metropolitana, y de esta manera se configura un patrón generador de violencia desde el seno de la familia (Véase gráfica 3.13).

Y respecto al tercer condicionante social, el desplazamiento interno, Soacha presenta los mayores niveles de población desplazada con

relación a Cundinamarca. Del total de desplazados en el 2006, Soacha recibió el 69,1% de ellos; con lo cual se genera una fuerte presión para el gobierno municipal, que además de destinar recursos para el asentamiento temporal o permanente de este grupo poblacional, debe lidiar con los factores asociados a una población vulnerable y necesitada. Es evidente que la dimensión del desplazamiento desborda cualquier política local o regional, y debe respaldarse en una política nacional. De todas formas, el desplazamiento tiene efectos sobre el desvío de recursos y esfuerzos hacia actividades no productivas, y que son de la incumbencia de una política con desarrollo económico incluyente (Véase cuadro 3.13).

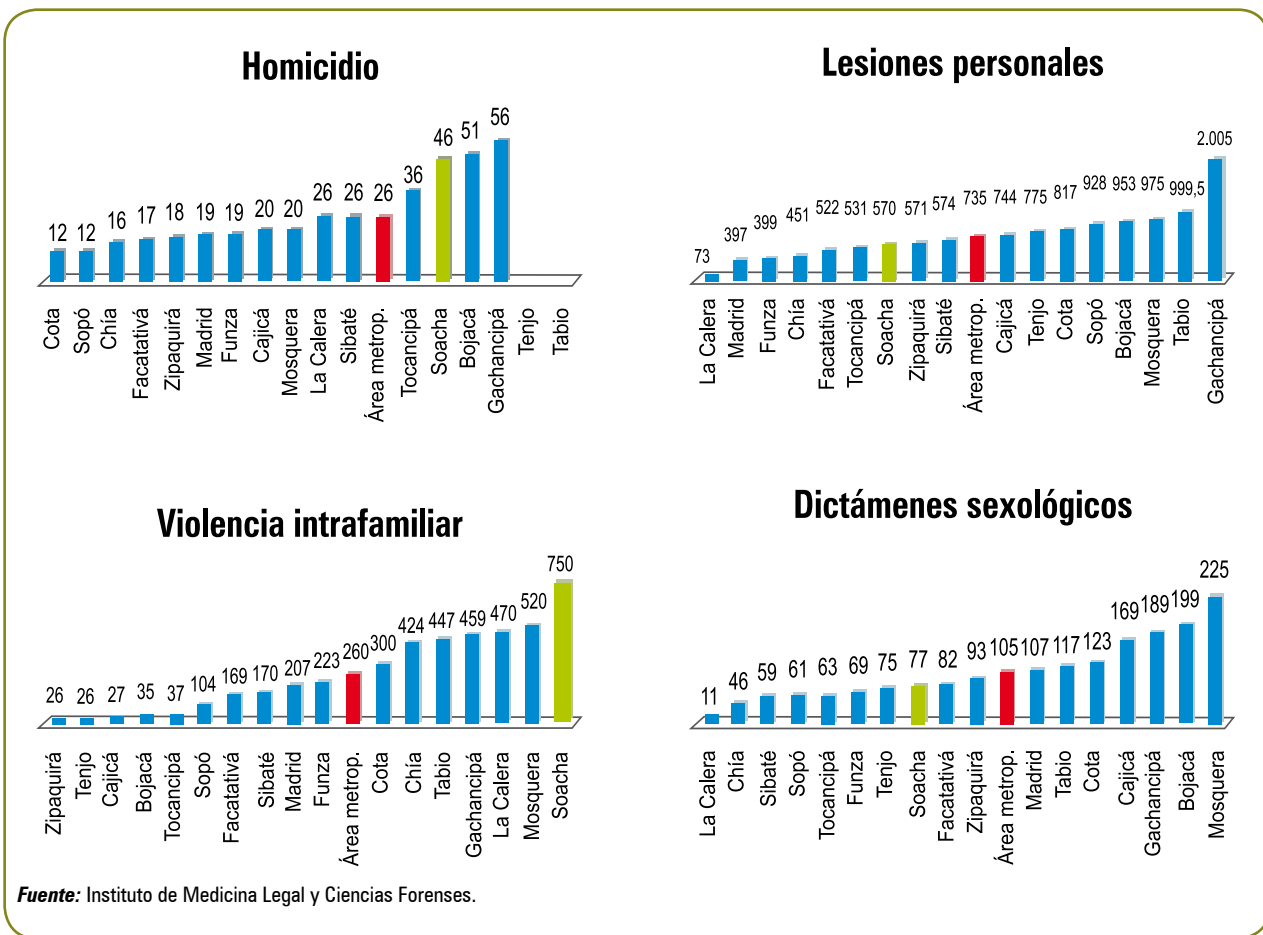
I. Condiciones medioambientales

Las condiciones medioambientales vistas como restricciones a superar, implican tres aspectos:



Gráfico 3.13.

Tasa de homicidio, lesiones personales, violencia intrafamiliar y dictámenes sexológicos, por cada 100 mil habitantes, 2005



i) protección a los ecosistemas; ii) disminución de la contaminación; y iii) disminución y eliminación del riesgo por asentamientos ilegales.

Los ecosistemas estratégicos del municipio relacionados con las áreas de protección ambiental, tales como zonas de páramo (cota superior a 3.000 m), bosque alto andino, los humedales y los recursos hídricos (ríos y sus rondas), presentan una fuerte intervención antrópica que ha acelerado la deforestación y la contaminación (“Diagnóstico ambiental y agropecuario” y Plan de Desarrollo, 2008-2011).



Cuadro 3.13.
Población desplazada en Cundinamarca,
según municipio receptor, 2006

Municipio	Personas	Participación área metropolitana
Soacha	2.775	69,1%
Fusagasugá	393	9,8%
Facatativá	169	4,2%
Chía	167	4,2%
Funza	138	3,4%
Mosquera	111	2,8%
Zipaquirá	71	1,8%
Madrid	70	1,7%
Cajicá	40	1,0%
Cota	24	0,6%
Tocancipá	20	0,5%
Tenjo	10	0,2%
Gachancipá	9	0,2%
Sibaté	8	0,2%
La Calera	5	0,1%
Bojacá	4	0,1%
Tabio	3	0,1%
Total área metropolitana	4.017	100,0%
Total Cundinamarca	5.426	

Fuente: Sistema nacional de atención integral a la población desplazada

A su vez, la contaminación en el municipio se ha acelerado por diferentes causas. En primer lugar, las actividades productivas mineras generan una contaminación de tipo visual (degradación del paisaje), auditiva (proceso de extracción) y del aire por exceso de suspensión de partículas. Igualmente, la actividad minera afecta la recarga de los recursos hídricos y aumenta la erosión. Es de anotar que el mayor efecto medioambiental se debe a las ex-

plotaciones de carácter ilegal que incumplen la legislación. En segundo lugar, la actividad industrial con bajos niveles de desarrollo tecnológico, y en muchas ocasiones en condiciones de ilegalidad, contamina con residuos, desechos tóxicos, emisiones y vertimientos las cuencas hídricas. En tercer lugar, la contaminación es un grave problema para Soacha, por la mala disposición de residuos sólidos en escombreras y rellenos sanitarios. Y en cuarto lugar, el desordenado flujo vehicular en el municipio genera una creciente contaminación por partículas en suspensión y polvo.

Por último, los asentamientos humanos subnormales (180 barrios subnormales de 347 en total) son un factor de degradación ambiental del municipio. En particular, en los puntos críticos de Altos de Cazucá, Ciudad Sucre y Altos de la Florida, se presentan problemas de degradación ambiental por ocupar ilegalmente suelos protegidos (cerros, rondas de ríos y quebradas, y humedales).

Un buen indicador del precario estado de las condiciones ambientales en el municipio de Soacha, es el construido en el estudio "Municipios y regiones de Colombia" (Fundación Social, 1998)²⁶.

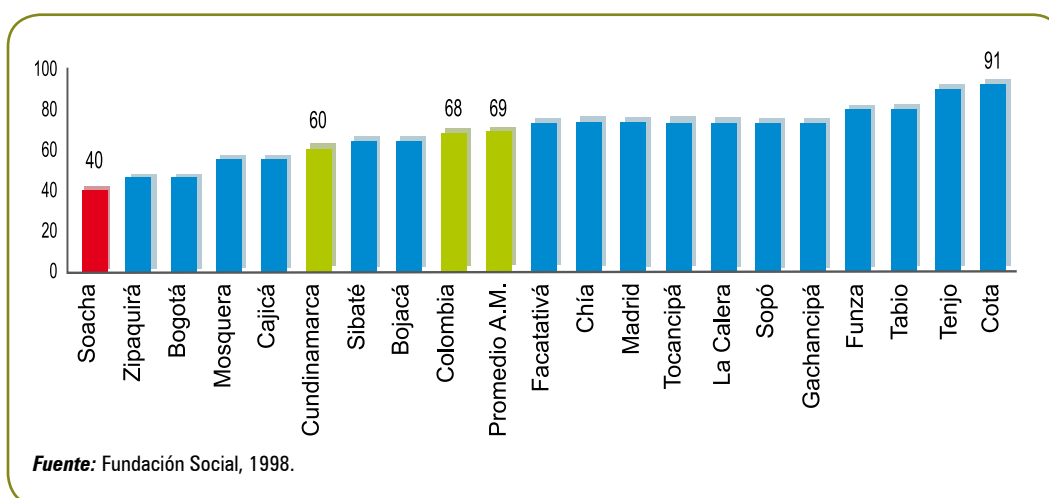
26. El índice ambiental puede parecer un indicador desactualizado. Sin embargo, hay dos razones para considerarlo viable: 1ª. No se encontraron indicadores comparables actualizados; y 2ª. Las variables ambientales se modifican en el mediano y largo plazo. Este índice estandarizado de 0 a 100 mide la calidad del entorno ambiental del municipio, y el nivel de conflicto por los usos del suelo, los usos del agua y por el crecimiento poblacional.

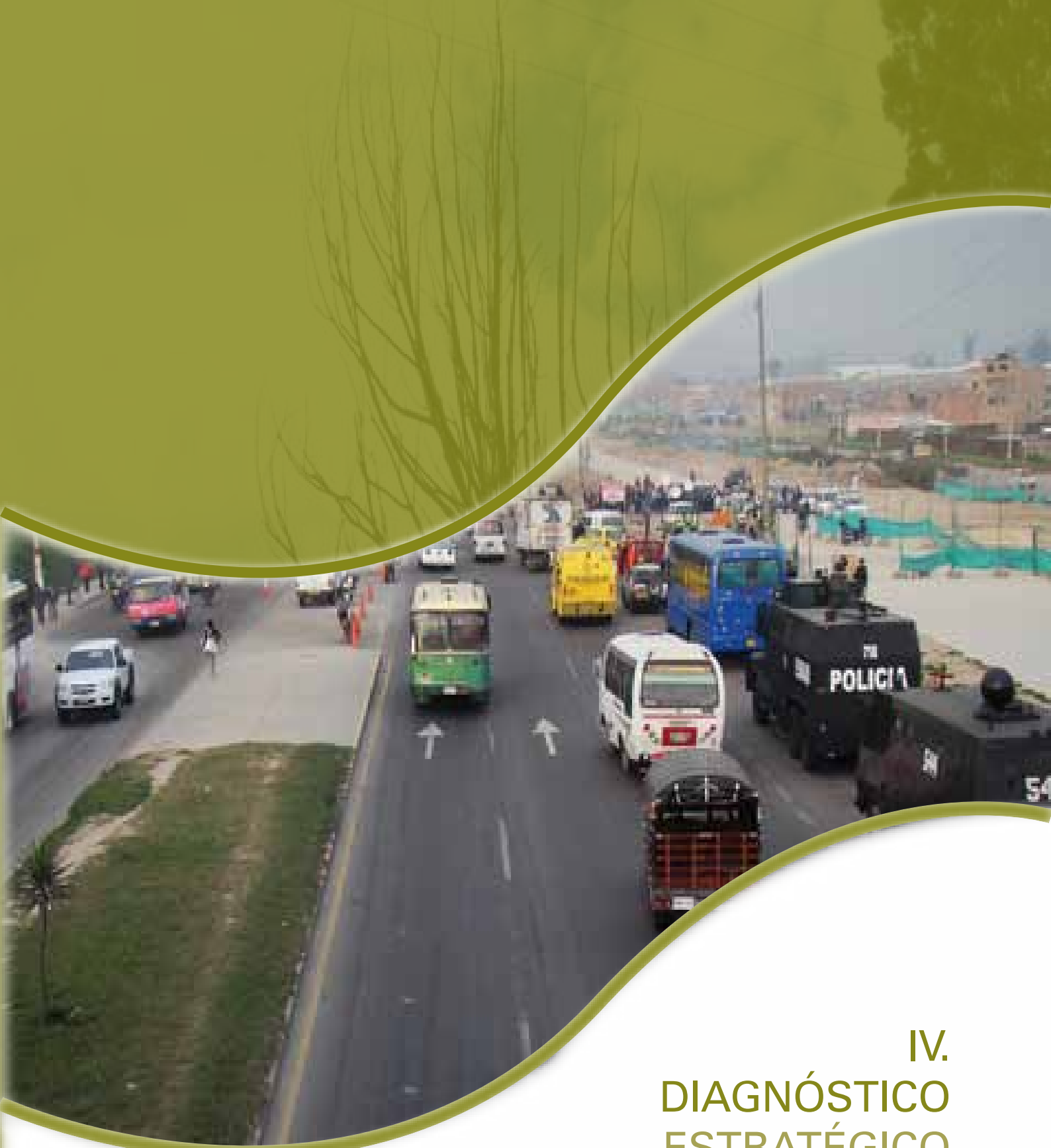


Soacha es el municipio con el peor desempeño ambiental dentro del conjunto de municipios del área metropolitana, muy lejos de Cota y Tenjo, considerados ejemplos en la minimización de los conflictos ambientales. Igualmente,

evidencia serios problemas medioambientales respecto al promedio del país, y con relación a Cundinamarca y a la metrópoli de Bogotá (Véase gráfica 3.14).

Gráfico 3.14.
Índice ambiental





IV. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico incluye los asuntos considerados críticos para el desarrollo económico de Soacha. El Plan Económico para la Competitividad se construyó con una metodología participativa que interrelacionó los análisis técnicos con las percepciones y conocimiento de los principales actores, y representantes de las principales organizaciones públicas, privadas y sociales interesadas en el desarrollo económico del municipio. Dicha relación técnico-política permitió construir consensos sobre los asuntos estratégicos para la productividad y la competitividad municipal, que se constituirán en los ejes centrales para el diseño de los escenarios futuros de desarro-

llo económico, y la correspondiente visión de largo plazo que guiará el plan.

A. Análisis DOFA para la productividad y la competitividad

El diagnóstico estratégico se logró después de aplicar los modelos de competitividad sistémica y del diamante de competitividad, a los factores DOFA identificados inicialmente por los actores del municipio. En este sentido, se agregaron los aspectos no contemplados en el ejercicio participativo, y los aspectos identificados mediante el diagnóstico socioeconómico.

Cuadro 4.1.
Fortalezas y debilidades del municipio de Soacha

Niveles de competitividad sistémica	Fortalezas	Debilidades
META	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identidad del territorio asociada a la industria: primer municipio en número de empresas en Cundinamarca. 2. Existencia de elementos de identidad territorial asociados a lo cultural (folclor, gastronomía, patrimonio ambiental). 3. Existencia de redes sociales y presencia de las ONG (tercer sector) para la intervención social, aunque con limitantes en la articulación e impacto de la acción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Débil capacidad institucional para gestionar el desarrollo económico articulado con el ordenamiento territorial. Incertidumbre en las reglas para el uso del suelo. 2. Bajo nivel de cooperación público-privada. 3. Ausencia de una marca de territorio competitivo que identifique y diferencie al municipio en la región. 4. Falta de planeación, seguimiento y control de largo plazo. 5. Débil institucionalidad para la gestión ambiental y ausencia de una política de largo plazo. 6. Altos índices de criminalidad e inseguridad ciudadana. 7. Falta de articulación de las ONG para generar un mayor impacto en su labor de intervención social.
MESO	<ol style="list-style-type: none"> 4. Aprovechamiento y gestión de una privilegiada posición geoestratégica del municipio, para la construcción de un centro articulador y de equilibrio del desarrollo regional y metropolitano al sur de Bogotá. 5. Potencial productivo de la población joven con capacidades laborales y de emprendimiento. El 41,8% de la población tiene menos de 19 años. 6. Existencia de un sistema básico de seguridad social y educativo en básica y secundaria, con 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Falta de capital humano formado en competencias (por ejemplo: manejo de segunda lengua) para la competitividad, problemas de cobertura en la formación técnico-profesional, y altos niveles de informalidad laboral. 9. Conurbación desordenada, y un desarrollo urbano informal. 10. Falta de espacios y plataformas territoriales para la competitividad (zonas de actividad industrial,



Niveles de competitividad sistémica	Fortalezas	Debilidades
	<p>importantes esfuerzos en la educación técnica y profesional (Sena, universidades).</p> <p>7. Riqueza y diversidad medioambiental: presencia de ecosistemas de media y alta montaña; importantes fuentes de agua; ríos y rondas por consolidar; variedad de pisos térmicos para protección y explotación productiva.</p>	<p>comercial y logística), e incertidumbre en el ordenamiento territorial.</p> <p>11. Baja calidad y débil cobertura de la infraestructura logística.</p> <p>12. Deteriorada malla vial interna y su articulación con la infraestructura (ejes) de movilidad regional, que dificulta la conectividad para la competitividad.</p> <p>13. Baja cobertura y calidad del transporte público local.</p> <p>14. Baja calidad y problemas de cobertura de los servicios empresariales y sociales.</p> <p>15. Débil infraestructura y redes públicas para la creación de cultura ciudadana (espacios públicos para la interacción social).</p> <p>16. Bajos niveles de calidad de vida, con deterioro del entorno urbano, y vivienda popular como imaginario de pobreza.</p> <p>17. Existencia de un déficit de vivienda que crece con la presión de la población migrante y desplazada.</p> <p>18. Altos niveles de pobreza y desigualdad que aumentan los problemas de seguridad alimentaria.</p>
MICRO	<p>8. Existencia de un importante tejido empresarial, y de sectores estratégicos, como las confecciones, la metalmecánica, los insumos para la construcción y el potencial agroindustrial.</p> <p>9. La importante presencia de la actividad productiva de insumos para la construcción y la potencial conformación de un distrito minero, generan un factor de identidad al municipio que se debe posicionar en términos competitivos.</p> <p>10. Presencia de un grupo de empresas con capacidades exportadoras y sus respectivos planes.</p> <p>11. Existen valiosos ejercicios e institucionalidad para la asociatividad empresarial, en particular entre medianas y grandes empresas.</p>	<p>19. Existencia de un sector productivo disperso, con baja capacidad de construcción de cadenas productivas y clusters, y con disparidad de niveles de productividad.</p> <p>20. Microempresas de subsistencia e informalidad empresarial.</p> <p>21. Débiles capacidades de emprendimiento sostenible y de base tecnológica para la innovación.</p> <p>22. Relocalización de empresas en otros municipios. Pérdida de tejido empresarial.</p> <p>23. Bajos niveles de asociatividad empresarial a nivel micro y pequeñas empresas.</p>
MACRO		<p>24. Debilidad en la gestión de las finanzas municipales.</p> <p>25. Baja capacidad de generación de ingresos propios acorde al tamaño y retos del municipio.</p> <p>26. Débiles incentivos para la atracción de la inversión privada.</p>

La matriz DOFA se organizó con base en los elementos de la competitividad territorial sistémica, que considera la capacidad de los territorios para competir a partir de la interacción de cuatro niveles: nivel meta (visión com-

partida de desarrollo); nivel macro (precios del orden nacional, tasa de cambio); nivel meso (políticas sectoriales que afectan de forma transversal a las unidades productivas) y nivel micro (recursos empresariales).

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

Cuadro 4.2.
Oportunidades y amenazas del municipio de Soacha

Niveles de competitividad sistémica	Oportunidades	Amenazas
META	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia como acuerdo institucional de una Política Pública de Desarrollo Económico Incluyente. 2. Existencia de una institucionalidad externa (provincial, regional y nacional) para la competitividad: La Mesa Provincial de Competitividad de Soacha y la Comisión Regional para la Competitividad. 3. Articular el municipio al Plan Regional de Competitividad a la Agenda Interna (integración y articulación de Soacha a las estrategias y proyectos de la Región-Capital) y al Plan de Competitividad para la provincia de Soacha. 4. Articularse al desarrollo del Plan de Logística Regional; en particular, en las apuestas seleccionadas de agroindustria y plásticos; así como al desarrollo del Centro de Operaciones Logísticas del Sur de Bogotá. 5. Formulación de apuestas regionales en sectores estratégicos con impacto en el municipio (agroindustria, confecciones). 6. Mejora de la competitividad de la Región-Capital desde los indicadores de ranking de competitividad en América Latina y Colombia. 7. Fuerte presencia y atención del tercer sector nacional e internacional (las ONG) centrado en la población vulnerable del municipio. 8. Aprovechar el potencial de las ONG para desarrollar el recurso humano en sus capacidades productivas y de emprendimiento. 9. Nueva voluntad política de cambio y mejorar en la gobernabilidad municipal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidación de un imaginario colectivo de Soacha como municipio de la pobreza, la informalidad y el desorden urbano. 2. Desarticulación y falta de integración a la planeación del ordenamiento territorial y del desarrollo económico regional y metropolitano. 3. Falta de mayor coordinación interinstitucional en la provincia de Soacha. 4. Profundización de la desconfianza y divorcio entre los sectores público y privado. 5. Profundización de la inseguridad ciudadana por presencia de grupos ilegales y criminales; aumento de la presencia de grupos insurgentes y paramilitares.
MESO	<ol style="list-style-type: none"> 10. Potencial y consolidación de espacios y plataformas regionales para la competitividad y la construcción de clusters. 11. Macroproyectos de infraestructura para mejorar la conectividad y competitividad regional y nacional (por ejemplo: vía Bogotá-Buenaventura –dobles calzadas– y proyecto MURA - Aeropuerto). 12. Uso y desarrollo de plataformas para la competitividad y la atracción de inversión privada (infraestructuras y zonas especiales para la actividad productiva). 13. Aprovechar la mayor oferta educativa en el municipio (Sena, universidades, colegios) y la oferta cercana de Bogotá. 14. Aprovechar el importante mercado real y potencial del orden local y regional. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Competencia metropolitana por la atracción de inversiones productivas; consolidación de otros municipios como centros económicos y empresariales de la región; ampliación de la brecha socioeconómica con Soacha, y sus efectos sobre la relocalización empresarial. 7. Creciente contaminación ambiental (tanto regional como local). 8. Aumento de la pobreza y el desplazamiento del orden regional y nacional que aumenta el deterioro de la calidad de vida del municipio. 9. Aumento de la brecha del capital humano local respecto al regional y metropolitano.



Niveles de competitividad sistémica	Oportunidades	Amenazas
	15. Potencial ambiental, fruto de la presión de las políticas y acciones nacionales e internacionales. 16. La apuesta estratégica de la región por la seguridad alimentaria.	
MICRO	17. Consolidar cadenas o clusters como sectores líderes regionales para la atracción de la inversión, la generación de ingresos y de empleo (insumos para la construcción, confecciones, metalmecánica o agroindustria). 18. Aprovechar las políticas nacionales y regionales, y de los programas de fomento al emprendimiento sostenible y de base tecnológica.	10. Aumento de la informalidad laboral y empresarial del orden regional y metropolitano, y sus efectos sobre el desempleo del municipio. 11. No se logran consolidar sectores líderes, estratégicos y competitivos.
MACRO		12. Que se acentúe la dependencia de las finanzas municipales a las nacionales.

Fortalezas y debilidades para la productividad y competitividad de Soacha

Desde la dimensión económica se identificaron importantes fortalezas del municipio relacionadas, fundamentalmente, con el tamaño del mercado interno que posibilita una población cercana a los 400 mil habitantes. Esto implica que se favorezca la localización de una diversificada actividad económica, en donde la industria históricamente ha sido el referente de identidad. Esta importante fortaleza se complementa con el proceso de conurbación con Bogotá, lo que en la práctica hace posible la integración de dos mercados. Visto en conjunto, la fortaleza económica se manifiesta en el hecho de que Soacha es el principal municipio de Cundinamarca desde la dimensión económica. Además, Soacha puede ser un territorio sujeto a planificación y prospectiva, y desde este punto de vista se valora de manera positiva su ubicación geoestratégica en la Región-Capital, y sus potencialidades productivas en cuanto a la cadena de la construcción

y el turismo en los alrededores de la represa del Muña.

De la misma manera se identificaron debilidades en la dimensión económica; en particular, los factores relacionados con un aparato productivo con baja sostenibilidad. Esto es, débil incorporación de cambio técnico, falta de emprendimiento innovador, baja integración en cadenas y clusters, y una alta mortalidad empresarial. También se identificó como debilidad, la falta de espacios con destinación específica a la actividad productiva y de proyectos estratégicos para la generación de empleo. Por consiguiente, en Soacha coexiste un focalizado sector formal y moderno, con un amplio sector informal, que no permite generar una marca de territorio diferenciado en términos económicos.

Desde la perspectiva de la dimensión social se identificó como fortaleza la existencia de una población joven con importantes redes de apoyo lideradas por las ONG, y con una relativa buena cobertura de educación básica. Esta ca-

racterística de la población joven permite intuir un potencial de mano de obra para vincularla a la actividad productiva; pero, seguramente, limitada a una adecuada educación técnica. Esto último se destaca en las debilidades asociadas a la dimensión social. Se considera que existe una baja calidad de la educación, en particular la del nivel técnico y tecnológico, así como la falta de una educación para el emprendimiento.

Como corolario se destacan algunos aspectos relevantes: baja calidad de la educación y principalmente del nivel básico; se tiene una estructura de población con ingresos bajos, con escasa capacidad de gasto y bajos niveles de tributación; lo cual se constituye en una limitante de la fortaleza ligada al tamaño del mercado local. Además, se detectó como debilidad en la dimensión social, la falta de infraestructuras adecuadas en lo educativo y la salud, para la construcción de capital humano, y una creciente criminalidad posiblemente relacionada con la falta de oportunidades de trabajo y los mayores niveles de población desplazada por la violencia.

En la dimensión de lo cultural, sólo se identificaron debilidades: un bajo sentido de pertenencia y la preeminencia de una cultura individualista.

En el aspecto institucional se percibe una mejor voluntad política para implementar procesos de planeación y gestión en el municipio, así como un mayor conocimiento de la situación socioeconómica local. Sin embargo, a lo positivo se le contraponen hechos institucionales de vieja data: falta de recursos propios para el desarrollo socioeconómico; falta de seguimiento y control a procesos; débil articulación institucional; carencia de énfasis en lo ambiental; y, en general, falta de planeación. Asociado al

alto nivel de criminalidad, se ve como debilidad la falta de un pie mayor de fuerza policial y militar.

Finalmente, en las dimensiones de infraestructura y ambiental, se ven como fortalezas, la localización estratégica del municipio; la existencia de una importante zona rural con diversidad de recursos; y el clima de la Sabana. Sin embargo, se perciben debilidades por la calidad y cobertura de los servicios públicos; la calidad de la infraestructura vial; la poca planificación en materia de vivienda; y la percepción de un territorio con importantes niveles de contaminación.

Oportunidades y amenazas para la productividad y competitividad de Soacha

Desde el punto de vista de la dimensión económica, se identificó como una oportunidad grande el denominado contexto de la planeación regional. En particular, la existencia de una política de desarrollo productivo, una concepción de ordenamiento territorial en el marco de la Ciudad-Región, y la selección de Soacha como nodo estratégico logístico en los proyectos estratégicos regionales y la política de competitividad nacional.

Además, se vio como una oportunidad la existencia de asociaciones de empresarios para el fomento de la cooperación productiva, así como la existencia de universidades interesadas en potencializar el emprendimiento tanto en sectores tradicionales como promisorios. Y finalmente, se percibe una oportunidad del territorio en la consolidación de las actividades de ecoturismo como complementarias a las tradicionales de la industria.



Las amenazas en la dimensión económica se perciben e identifican alrededor de la importante competencia de otros municipios en la tarea de atraer nueva inversión productiva, más si se tiene en cuenta un entorno económico en crisis de confianza de la inversión.

En el aspecto social se identifica la oportunidad que emerge de la existencia de una importante red de apoyo social, y de la focalización de la inversión pública y multilateral en el municipio. Sin embargo, el modelo de ocupación de la Sabana y la presión de la población desplazada, son una amenaza por la sobrepoblación de personas con importantes niveles de NBI. Lo anterior se asocia con el aumento de la criminalidad generada por necesidades no satisfechas. Además, se percibe como amenaza la ausencia de una adecuada oferta de educación superior.

Desde el aspecto institucional, se considera como gran oportunidad la existencia de entidades como la Cámara de Comercio y el Sena que promueven o patrocinan el emprendimiento y la innovación. Las amenazas se asocian a una planeación regional y nacional que no consideren prioritario el territorio del municipio.

Finalmente, desde las dimensiones de infraestructura y medioambiental, se identificaron como oportunidades los importantes proyectos estratégicos del orden regional y local. En particular, el proyecto MURA, la doble calzada Bogotá-Buenaventura, la extensión del Trans-Milenio, y dentro del ámbito local, el metro cable, la potencial zona franca y el puerto seco, así como el traslado de la terminal de transporte. Además, se ve como una oportunidad en lo ambiental, el continuado esfuerzo regional por el tratamiento del río Bogotá.

Como amenazas en estas dimensiones se identifican los altos costos de servicios públicos, la falta de planificación del desarrollo de vivienda popular, las infraestructuras de baja calidad aledañas al municipio, y el posible impacto ambiental del orden regional y nacional.

B. Retos desde la perspectiva de la competitividad sistémica

Para su desarrollo, el municipio de Soacha afronta varios retos, que examinados desde la opción conceptual adoptada de la competitividad sistémica se sintetizan en cuatro niveles (macro, meta, meso y microeconómicos) así:

En la perspectiva de la competitividad macro

Las variables más determinantes se encuentran en el análisis externo, en donde el municipio no tiene capacidad de acción. Sólo la solvencia económica y financiera del municipio es de control interno. Estos factores evidencian, que Soacha depende de las políticas económicas, de productividad y competitividad nacionales y de las expectativas de integración económica con diferentes mercados externos.

En cuanto a las finanzas públicas locales, Soacha se caracteriza por la mejora en el desempeño de los últimos años, pero aún persiste la alta dependencia de las transferencias respecto a los recursos propios. En cuanto a los gastos, se destacan la racionalización del gasto de funcionamiento y el uso de los recursos para inversión.

La solvencia que presentan las finanzas públicas del municipio son una desventaja competitiva frente a otros municipios de la región, de hecho ocupa el puesto 14 entre los 17 munici-

pios del área metropolitana, lo cual es un reto para mejorar como lo han conseguido otros municipios que tienen una estructura tributaria más eficiente y/o procesos de inversión que han tenido impactos positivos en la competitividad.

En la perspectiva de la competitividad meta

Soacha presenta como ventajas la integración y cooperación empresarial, la disponibilidad de un amplio tejido social y empresarial, que exigen fortalecer la cooperación público-privada, la cultura ciudadana y la imagen de la administración. Entre los retos están: articular los intereses públicos y privados, para generar bienestar a la comunidad y promover acciones y políticas que integren a los habitantes del municipio a su transformación.



En la perspectiva de la competitividad meso

La ubicación geoestratégica en el primer anillo de la metropolización de Bogotá es un factor favorable para articularse a los mercados nacional e internacional. Esta ubicación le permite integrarse a los proyectos de movilidad que se están implementando. No obstante, se debe mejorar la conectividad a Internet que tiene el municipio; pues vale la pena aprovechar la oferta en telecomunicaciones y las ventajas que tiene en la productividad y la comunicación virtual.

En materia educativa, Soacha se destaca por tener niveles de escolaridad inferiores a los de Bogotá y de educación secundaria-técnica más bajos; y por la baja oferta de trabajo y de buena educación técnica o profesional que les permita cumplir con los requisitos exigidos por las empresas. El reto es articular la oferta y la demanda laboral del municipio y aprovechar la oferta educativa de Bogotá para generar más empleo y de mejor calidad.

También es un reto armonizar el uso del suelo para el desarrollo sostenible del municipio con el Plan de Ordenamiento Territorial y la dinámica empresarial del municipio.

En la perspectiva de la competitividad micro

Soacha es un municipio de vocación industrial y con importantes fortalezas para desarrollar actividades industriales y agroindustriales, pero tiene niveles de informalidad laboral y empresarial altos. Esta situación impone el reto de incentivar la actividad productiva y la formalización laboral que contribuyan a la localización de empresas que se están ubicando en otros municipios que tienen condiciones similares a las de Soacha.



C. Análisis desde el diamante de competitividad

El enfoque conceptual del diamante de competitividad establece que la construcción de ventajas competitivas de una región está relacionada con el estado de cuatro atributos: calidad de los factores de producción (mano de obra especializada, infraestructuras de servicios, acceso al capital); calidad y tamaño de la demanda (mercado exigente y amplio); sectores conexos y de apoyo (conformación de clusters); y estrategia, estructura y rivalidad empresarial (calidad de la gestión y competencia exigente).

Si bien, el tamaño del mercado de Soacha es importante, gran parte de la demanda de su producción se encuentra en Bogotá y en la región. Esta característica es fundamental para consolidar la cadena de insumos para la construcción y promover la formación de la cadena agroindustrial, en donde la cercanía a Bogotá y al corredor vial del sur se constituye en atractivo para la localización de nuevas empresas.

La **estrategia, estructura y rivalidad** hace referencia a temas de liderazgo, emprendimiento, competencia, diferenciación y visión de negocios, para lo cual, en el municipio es necesario articular las iniciativas de integración empresarial con la comunidad, y en especial cerrar la brecha entre la oferta y demanda laboral para disminuir las condiciones de desempleo existentes en el municipio.

Respecto a **proveedores, actividades relacionadas y el entorno**, se destacan las relaciones que se establecen con los otros municipios y como se articulan a las redes de conocimiento, cadenas de valor y proyectos que se gestionan en el área metropolitana y en la Región Bogo-

tá – Cundinamarca para crear condiciones que faciliten la competitividad territorial.

Con relación al **gobierno**, la administración municipal debe tener la capacidad para gestionar el desarrollo económico y para ello, es necesario convertir la Dirección de Desarrollo Económico en Secretaría de desarrollo económico, facilitar la cooperación público – privada e implementar políticas y acciones que promuevan el desarrollo económico con visión de largo plazo.

D. Factores críticos de cambio para Soacha

La selección estratégica de los siguientes factores críticos de cambio para la formulación estratégica del plan, se agruparon de acuerdo con los niveles de competitividad sistémica a través de ejercicios participativos:

Meta:

1. Articular la **institucionalidad externa para la competitividad**, para mejorar la capacidad de planeación de largo plazo del municipio.
2. Fortalecer la **identidad territorial industrial** y desarrollar una **marca de territorio** que identifique y diferencie el municipio.
3. Falta de **credibilidad de la institucionalidad pública**; fortalecer la **capacidad local** para gestionar el desarrollo económico y los recursos públicos; fortalecer la **cooperación público-privada** y la articulación con la Comisión Regional de Competitividad, el Plan de Competitividad para la Provincia de Soacha, la Mesa de Competitividad Municipal, para que se fortalezca la capacidad de

planeación y gestión de largo plazo del municipio.

4. Mejorar la **calidad de vida** reduciendo la pobreza extrema medida desde las necesidades básicas insatisfechas; disminuir y controlar la **inseguridad ciudadana**; y disminuir la **informalidad laboral y empresarial**.

Meso:

5. Aprovechar la **posición geoestratégica** para la consolidación de Soacha como un centro industrial y logístico del sur del área metropolitana; utilizar una **conurbación ordenada**, de la metropolización y de la construcción de los ejes viales estratégicos.
6. Aprovechar el **mercado potencial local y regional** para dinamizar el crecimiento, la inversión, el empleo y los negocios en Soacha.
7. Convertir la **educación** en un instrumento estratégico para fortalecer las destrezas y habilidades del recurso humano y la cultura ciudadana.
8. Fomentar el **espíritu emprendedor de base tecnológica** para la innovación, y

elegir la productividad de las empresas y las personas. Ampliando así la capacidad de crecimiento, generación de empleo e ingresos.

9. Promocionar la **sostenibilidad medioambiental** y disminuir la contaminación de todo tipo.

Micro:

10. Ampliar y mejorar el **tejido empresarial**; seleccionar y desarrollar **sectores estratégicos** regionales y locales; promover la **transformación productiva** para incrementar y fortalecer la capacidad de crecimiento económico. Es crucial mejorar el **entorno para los negocios** y fortalecer el **tejido empresarial** con base en la asociatividad empresarial y la cooperación público-privada, para elevar la formalización empresarial y laboral, facilitar y estimular la creación, localización y consolidación de las empresas existentes.
11. Convertir el **ordenamiento territorial** en un instrumento de estabilidad normativa para el desarrollo de la actividad productiva.



V.
ESCENARIOS DE
FUTURO, VISIÓN,
OBJETIVOS Y LÍNEAS
ESTRATÉGICAS

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

Un municipio competitivo necesita disponer de una Visión de desarrollo económico hacia un horizonte de tiempo determinado; y sobre las estrategias y acciones que posibilitan las transformaciones requeridas para alcanzar el futuro anhelado. La metodología prevista para elaborar la Visión de desarrollo económico de Soacha, se basó en un ejercicio participativo. A éste fueron convocados los actores más representativos de las organizaciones relacionadas con el desarrollo económico del municipio.

Los factores críticos de cambio seleccionados comprenden una perspectiva integral, y con base en ellos se procedió a elaborar tres escenarios de referencia, como imágenes al 2019 de posibles futuros. Tales escenarios fueron la base para orientar la elaboración del texto de Visión. Con el acuerdo sobre el texto de Visión, se procede a definir los objetivos y las líneas estratégi-

cas que harán posible la construcción del futuro desarrollo económico de Soacha.

A. Escenarios de futuro económico

Se consideraron: un escenario tendencial; un escenario optimista; y un escenario pesimista. Estos escenarios permiten conocer los posibles rumbos del municipio respecto al desarrollo económico y la situación en que se podrían encontrar dentro de diez años.

Para la elaboración de los escenarios se establecieron los factores críticos de cambio:

Posicionamiento geoestratégico y ordenamiento territorial. Identidad territorial. Sistemas productivos territoriales. Gobernabilidad. Recursos humanos y capital social. Seguridad ciudadana. Medioambiente. Los siguientes cuadros evidencian las características de cada escenario.

Cuadro 5.1
El escenario tendencial

Posicionamiento geoestratégico y ordenam. territorial	Identidad territorial	Sistemas productivos territoriales	Gobernabilidad	Recursos humanos / Capital social	Seguridad ciudadana	Medioambiente
<ul style="list-style-type: none"> Soacha continúa dentro de un proceso de conurbación en forma desordenada, es decir, no planificada. La consolidación de su posicionamiento estratégico sigue los derroteros marcados por el desarrollo de Bogotá. No existe alineación de proyectos y macroproyectos de infraestructura y logística. 	<ul style="list-style-type: none"> Soacha se caracteriza como un lugar que va en "busca del tiempo perdido". Se reconoce una identidad dada por el desarrollo industrial de mediados de los años noventa, y de algunos productos representativos pero que sólo tienen referentes por el "boca en boca". 	<ul style="list-style-type: none"> Soacha no ha realizado una selección estratégica de sectores, y sólo tímidamente recoge las apuestas estratégicas de estudios y políticas recientes. Desde este aspecto, Soacha parece que sigue al designio del mercado para definir su vocación productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> La voluntad del gobierno de turno sesga el derrotero del municipio. Soacha depende de la calidad implícita de sus gobernantes, y en este sentido, le apuesta a la buena suerte y al surgimiento de líderes locales con Visión de futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> Soacha mantiene los niveles educativos promedios de una educación secundaria completa. No se hacen esfuerzos por mejorar la educación técnica, tecnológica y superior. No se hacen esfuerzos adicionales para obtener una educación basada en el emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> La criminalidad en Soacha sigue los patrones actuales. Esto es, inseguridad ciudadana, altas tasas de homicidios y violencia intrafamiliar. Además, la criminalidad se acentúa por la presencia de grupos de milicianos y de autodefensas, y de grupos paramilitares emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Soacha se identifica, en el imaginario de la sociedad de la región, como un municipio con contaminación urbana y rural. Los esfuerzos de limpieza del río Bogotá se limitan por interés político y técnico. El patrimonio ambiental del municipio no se explota de manera adecuada.

Descripción del escenario

Soacha mantiene una posición geoestratégica para la competitividad, pero sólo por la inercia de la conurbación con Bogotá. Su ordenamiento urbano y rural sigue en debates y disyuntivas. El municipio no logra construir una imagen de identidad del territorio, diferente a la desorganización de una industria importante. No se hacen esfuerzos explícitos para construir sistemas productivos (cadenas), y la gobernabilidad es sólo producto de una buena voluntad. Soacha pierde competitividad por la baja calidad de su recurso humano, por la creciente criminalidad y por un deterioro ambiental sin control.



Cuadro 5.2
El escenario optimista

Posicionamiento geoestratégico y ordenam. territorial	Identidad territorial	Sistemas productivos territoriales	Gobernabilidad	Recursos humanos / Capital social	Seguridad ciudadana	Medioambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Soacha consolida un liderazgo subregional basado en el adecuado ordenamiento territorial y usos del suelo. • Como polo subregional y centro logístico, se alinea a los desarrollos de las grandes infraestructuras regionales. • La conurbación acelerada de Soacha se hace sobre precisos modelos de ordenamiento urbano y política pública regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soacha ha creado una imagen de territorio reconocida en toda la Ciudad-Región. • Esta identidad territorial se basa en su reconocimiento como municipio industrial, y ahora rural. Incluso, no se ha perdido su imagen de municipio en donde se hacen las mejores garullas y almojábanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soacha ha seleccionado y puesto en marcha un conjunto de cadenas y clusters estratégicos. • Los clusters y cadenas seleccionados tienen un estricto plan de acción y una adecuada política pública que los acompaña y promueve. • Dichas cadenas han generado capacidades competitivas basadas en la incorporación de conocimiento técnico y tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • La administración pública de Soacha ha construido una imagen de pulcritud y confianza para con los ciudadanos y el tejido productivo municipal. • Soacha tiene una de las mejores administraciones públicas evaluadas desde lo fiscal y desde el desempeño administrativo. • La política pública del municipio tiene un adecuado sistema de evaluación y control que permite una rendición de cuentas en forma periódica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soacha ha desarrollado un interesante modelo de educación basado en el emprendimiento y el enfoque en la innovación. • El promedio de educación en Soacha ha aumentado a los niveles de educación tecnológica. • Las cadenas estratégicas seleccionadas incorporan cada vez un capital humano más cualificado, mostrando progresos en sus procesos de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una adecuada política de reincursión y de derechos humanos ha disminuido dramáticamente los niveles de criminalidad en Soacha. • Igualmente, los niveles de violencia intrafamiliar han disminuido, y la mujer se ha incorporado más activamente al mercado de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soacha ha pasado a ser considerado un ejemplo de municipio “verde”. La razón, una innovadora apuesta de limpieza del río Bogotá, y una apuesta por el patrimonio natural. • La zona urbana de Soacha ha emprendido un decidido programa de calidad ambiental por parte de las empresas, y se ha conformado un adecuado patrimonio físico y cultural para la interacción social.

Descripción del escenario

El municipio de Soacha se ha conurbado con Bogotá y su zona metropolitana de manera ordenada, según lineamientos de política pública y modelos de ordenamiento regional. Soacha ha construido una imagen de distrito industrial innovador en lo urbano y lo rural, con el decidido apoyo de la administración pública (honesto y transparente). El nivel del recurso humano es superior al promedio de Bogotá, y las condiciones de seguridad para la actividad productiva y el ejercicio de la ciudadanía es ejemplar en la región. Por supuesto, Soacha es un equivalente a municipio “verde”.



Cuadro 5.3

El escenario pesimista

Posicionamiento geoestratégico y ordenam. territorial	Identidad territorial	Sistemas productivos territoriales	Gobernabilidad	Recursos humanos / Capital social	Seguridad ciudadana	Medioambiente
<ul style="list-style-type: none"> Soacha ha perdido su autonomía para ordenar su territorio. La conurbación desordenada y anárquica lesiona de gravedad la movilidad local y regional. Soacha no se articula a los grandes macroproyectos regionales; y por el contrario, con una falsa autodeterminación, bloquea toda participación en su implementación y puesta en marcha. Soacha es el bloqueo no deseado del corredor estratégico de competitividad "Bucaramanga-Bogotá-Buenaventura". 	<ul style="list-style-type: none"> La gente residente en Soacha, no se reconoce como ciudadano de Soacha. Cuando se le pregunta a las personas dónde reside, la respuesta es inequívoca "no soy de ese lugar". Soacha no construyó una imagen positiva, y su identidad se asocia al desorden productivo e institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Soacha no fue capaz de constituir sistemas productivos o clusters. El mercado seleccionó mal las actividades productivas, y privilegió aquellas que mejor se adaptaban al desorden urbano, rural e institucional. Las empresas con tradición y competitividad decidieron hace cinco años relocalizarse en otros municipios, donde las condiciones del entorno sí promovían la productividad y la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Soacha es un territorio sin reglas de juego claras. La corrupción es la norma y para hacer negocios la ilegalidad paga. Un grupo de amigos se ha tomado la política del municipio, y mediante artilugios se ha perpetuado en el poder. La gestión pública no crea confianza ni es transparente en sus funciones de control, apoyo, y promoción del desarrollo económico y social. 	<ul style="list-style-type: none"> Soacha es el territorio de la desescolarización. Los niños abandonan las escuelas y colegios a los cinco años de ingreso. No existen incentivos para permanecer en el estudio, y las instituciones educativas han cerrado sus programas de educación media y técnica superior. El bajo nivel de capital humano restringe la capacidad de emprendimiento y la innovación. La informalidad se convierte en la actividad productiva por excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Soacha ha pasado de ser un territorio inseguro a un territorio del crimen. El robo callejero dejó su lugar para el atraco y el homicidio sin control. La descomposición de la familia es tan grande que la violencia intrafamiliar es ya preocupación de autoridades e instituciones internacionales. La actividad productiva se ha visto arrinconada por el delito, y ha perdido toda acción legítima a los derechos de propiedad. 	<ul style="list-style-type: none"> Soacha ha alcanzado los mayores niveles de contaminación del área metropolitana. La polución generada por una industria y un servicio de transporte sin control afecta gravemente a la población, y los problemas respiratorios abarrotan los centros de salud. La contaminación del río Bogotá es insostenible, y se ha declarado el desastre ambiental.

Descripción del escenario

Soacha ha bloqueado el corredor estratégico de competitividad "Bucaramanga-Bogotá-Buenaventura". La normatividad del uso del suelo ha colapsado y no existe control público del territorio. Soacha es sinónimo de caos urbano, inseguridad, baja escolaridad y deterioro ambiental, y sus autoridades públicas muestran los peores desempeños de gestión fiscal y administrativa del área metropolitana.

El **escenario tendencial** permite imaginar un municipio que en el 2019, si continúa la inercia actual y no se presentan cambios significativos, desaprovechará las ventajas comparativas naturales y su ubicación ventajosa con respecto a Bogotá y la región; implicará, además, que la estructura institucional pública se desvanecerá, y que las debilidades empresariales, las deficiencias del capital humano y el deterioro medioambiental, conducirán, en conjunto, al deterioro socioeconómico del municipio.

En el extremo negativo, el **escenario pesimista** llama la atención sobre el deterioro generalizado de las condiciones de desarrollo económico e institucional, y de las repercusiones sobre la capaci-

dad competitiva empresarial, el desarrollo social y el ambiental.

Desde la perspectiva del **escenario optimista** que se esperaría tener en el 2019, hipotéticamente implica que los actores e instituciones públicas, privadas y sociales se ponen, mancomunadamente, en la tarea de convertir las ventajas comparativas en competitivas, integrándose de forma estratégica con el entorno externo; potenciando las fortalezas institucionales, de recurso humano y de infraestructuras, y superando las debilidades. Ello llevaría a ubicar al municipio como el centro subregional más destacado de la Región-Capital, debido a su elevada capacidad competitiva y a las con-



diciones sobresalientes del entorno social, institucional y ambiental.

B. Visión de desarrollo económico

La Visión en general es un instrumento poderoso para la comunicación y un catalizador para que personas y grupos diferentes se unan en torno a un mismo ideal; además, permite recobrar el espíritu emprendedor, el sentimiento y el compromiso con el futuro. La Visión establece una dirección que sirve para unificar propósitos, generar confianza y credibilidad en el esfuerzo compartido para alcanzar grandes transformaciones. Asumiendo una metodología de acción participativa, se llegó a la siguiente declaración de Visión del municipio de Soacha para el 2019:

SOACHA, MUNICIPIO INDUSTRIAL CON CALIDAD DE VIDA

En el 2019, Soacha será el principal polo industrial y logístico en la zona sur del área metropolitana, con base en la industria y la agroindustria, con un desarrollo ordenado, incluyente y sostenible. Promoverá la cooperación entre los sectores público y privado, y contará con un gobierno municipal transparente y creador de confianza. Mejorará la calidad de vida de sus habitantes y creará oportunidades de emprendimiento y desarrollo humano, que promuevan el sentido de orgullo e identidad con el municipio.

La estructura de la Visión se soporta en cinco factores claves o estratégicos:

Posición geográfica: es evidente que el municipio ha entendido la necesidad de pensar en el

territorio desde una perspectiva funcional. Esto significa que se reconocen procesos territoriales en donde el municipio se desempeña: provincia, región metropolitana, Región-Capital, región central. Por tanto, se hace explícita la necesidad de constituirse en un polo de desarrollo de la región metropolitana, y dentro de este proceso de identificación funcional, el uso del suelo se hace en forma ordenada (Plan de Ordenamiento Territorial).

Vocación productiva: la Visión reconoce la vocación productiva del municipio construida desde mediados del siglo pasado, y abre la posibilidad de pensar en el potencial económico respecto a los usos productivos del suelo, y desde este aspecto, la industria y la agroindustria son apuestas estratégicas claves.

Gobernabilidad: en la Visión del futuro del municipio, se reconoce la función crucial que debe desempeñar el sector público, y en particular la calidad de su gestión; calidad entendida como una gestión transparente y constructora de confianza. Como elemento estructurante de la gobernabilidad, se debe establecer la cooperación público-privada para el desarrollo económico local y la competitividad.

Calidad de vida y seguridad ciudadana: toda Visión de desarrollo económico local y de mejora de la competitividad de Soacha, debe orientarse por el logro de una mayor calidad de vida para la población con mayor cohesión social, en particular en un territorio con importante flujo de personas sin arraigo territorial. Además, Soacha se visualiza como un municipio en donde el respeto por los derechos civiles, sean éstos individuales o sociales, son un elemento crucial para construir capital social y competitividad territorial. En este sentido se busca minimizar la zozobra de un territorio don-

de el homicidio y la inseguridad hoy son de los problemas más apremiantes.

Desarrollo sostenible: una oferta ambiental limpia es un deseo y deber fundamental de Soacha a futuro. Por eso se precisan las urgencias de un aparato productivo ecoeficiente con conciencia del uso adecuado de desperdicios, y una apuesta estratégica por el reciclaje.

C. Objetivos estratégicos

Los objetivos responden a la pregunta sobre ¿qué se pretende alcanzar cuando se haya llegado, en el 2019, al escenario seleccionado? Esto significa concretar los cambios que se pretenden realizar respecto a la situación problemática o al aprovechamiento de recursos y oportunidades, relacionando las situaciones de línea de base (situación actual) y la situación de llegada (al 2019). Los objetivos reflejan un estado futuro.

Objetivo 1: ordenamiento territorial para el desarrollo económico y social

Integración socioeconómica del territorio a diferentes niveles de ordenamiento territorial: local, provincial, metropolitano, departamental y nacional.

Objetivo 2: transformación productiva con un tejido empresarial eficiente e innovador

Transformación del tejido productivo municipal a partir de la selección estratégica de sectores y del impulso a la organización en cadenas o *clusters*.

Objetivo 3: gobernabilidad pública creadora de confianza

Constitución de un gobierno municipal transparente, eficiente y eficaz, promotor de una nueva

institucionalidad para el desarrollo económico y la gestión del territorio.

Objetivo 4: sostenibilidad ambiental como promotora de la innovación, la productividad y la competitividad

Promoción de un entorno productivo ambientalmente sostenible, y de una cultura propensa a la disposición adecuada de los desperdicios y residuos, con énfasis en el reciclaje y el ahorro en energía.

Objetivo 5: mejorar la calidad de vida con seguridad ciudadana

Disminución de las necesidades básicas insatisfechas de la población más vulnerable, y reducción de los niveles de violencia contra el individuo y la propiedad privada.

D. Estrategias, acciones y proyectos

Las líneas estratégicas o líneas para la acción, estructuran la estrategia integral que hará posible el logro de los objetivos que despliegan la Visión de desarrollo económico.

Línea estratégica 1: Planeación e infraestructuras para la construcción de una plataforma competitiva

Hacer del ordenamiento territorial un promotor del desarrollo económico, considerando como ejes claves las políticas de movilidad, las infraestructuras de soporte logístico y los espacios para la transformación productiva.

El ordenamiento territorial en Soacha se hace urgente porque de él dependen igualmente los sistemas funcionales de movilidad, transporte y redes de equipamiento para la competitivi-



dad. En efecto, el trazado de la malla vial, del tipo de transporte a privilegiar y la localización de equipamientos, depende de la calificación de los suelos y de la definición del modelo de ocupación a partir de la definición de corredores estratégicos.

Ahora bien, la definición del ordenamiento territorial local es una oportunidad para promover el diálogo y la articulación con otros niveles de ordenamiento: provincial, regional o nacional. Y desde este punto de vista adquiere mayor importancia la búsqueda y puesta en marcha de alianzas interinstitucionales para definir ejes estratégicos para la integración territorial del modelo de ocupación. En los últimos años, Soacha ha participado activamente en los procesos de articulación con la institucionalidad externa de Bogotá, Cundinamarca y la nación.

Acción estructurante:

Ajustar e implementar el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio, en particular para resolver los conflictos del uso del suelo para la actividad productiva y la vivienda. Reglas de juego para la actividad productiva y la atracción de la inversión. Armonización con el ordenamiento regional. Acompañamiento institucional de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Gobernación de Cundinamarca.

Acciones complementarias:

- Fortalecimiento de los sistemas de planeación y control interinstitucional (alianzas interinstitucionales, Mesa de Competitividad Provincial, región central, Región-Capital, Aseptot).
- Construcción y mantenimiento de infraestructura para la movilidad (renovación urbana de

la Autopista Sur; construcción de la Avenida Longitudinal de Occidente –ALO–; ampliación de la Avenida Ciudad de Cali; construcción de la Avenida Circunvalar de Soacha); plan vial interno articulado a los proyectos nacionales y regionales (por ejemplo: la Avenida Terremos). Estos proyectos apuntan a consolidar la ciudad urbana del municipio en consonancia con el desarrollo de la Bogotá Occidental y Mosquera, el macroproyecto del Aeropuerto Eldorado y la articulación de Soacha en el Plan Maestro Regional de Movilidad.

- Construcción del centro de operaciones logística del sur de Bogotá, para que sea el centro logístico de carga de mayor capacidad y más moderno del país, que permita descongestionar la carga proveniente del sur de Colombia, su manipulación y posterior distribución hacia Bogotá y el resto de provincias del departamento. Este proyecto se debe articular a la propuesta del Modelo de Ocupación Territorial (MOT) de la Región-Capital, que propone un nuevo eje de desarrollo Cáqueza-Tunjuelito-Sibaté-Soacha para una apertura alternativa a los Llanos Orientales.
- Fomento del instrumento de alianzas interinstitucionales para la articulación y desarrollo de proyectos estratégicos, en particular con Sibaté, Bogotá y Cundinamarca.
- Plataformas para la competitividad: estudio de prefactibilidad: zona franca, parques industriales, puerto seco.
- Estudio de prefactibilidad de la zona franca y puerto seco sobre la futura ALO.
- Consolidación de las zonas y parques industriales de Cazucá, Santa Ana e Indumil.

- Consolidación del sistema de transporte masivo (TransMilenio) para el municipio, y el estudio de su posible extensión hasta Sibaté (propuesta del MOT).
- Construcción y puesta en funcionamiento de Cazucable.
- Diseño y construcción del terminal de transporte.
- Creación de espacio público para el bienestar (parques urbanos, alamedas, ciclorrutas).
- Conectividad: sistemas de banda ancha, acceso a WI FI, educación informática.

Acciones regionales con impacto en el municipio

- Macroproyecto para el desarrollo del entorno del aeropuerto (MURA).
- Puerto multimodal – Puerto Salgar.
- Plan de logística regional y su selección de sectores (apuestas) estratégicos: agroindustria, moda, editoriales y artes gráficas, cosméticos y plásticos; además de insumos y bienes intermedios.
- Doble calzada Bogotá-Girardot.

Línea estratégica 2: Promoción de la organización empresarial y de la asociatividad

Poner en marcha acuerdos de competitividad por cadenas y clusters estratégicos.

Soacha, desde la formulación del PEC del 2005, ha seleccionado el sector de insumos para la construcción como estratégico para el desarrollo económico municipal, y ha definido como estrategia de promoción la consolidación de la cadena productiva. Siguiendo este derrotero en recientes ejercicios de planeación del desarrollo, también se han identificado otros sectores estratégicos para el municipio, con importantes posibilidades de encadenamiento, como las confecciones, la metalmecánica y la agroindustria. Por tanto, Soacha se ha sumado a la estrategia de selección de sectores que igualmente se impulsa en la Región-Capital, en el departamento de Cundinamarca y en la nación.

Acción estructurante:

Diagnóstico y fortalecimiento de cadenas productivas en cuatro sectores económicos del municipio (insumos para la construcción, agroindustria, confecciones y metalurgia).

Acciones complementarias:

- Censo de establecimientos económicos y unidades productivas bajo el marco de la alianza interinstitucional de la alcaldía municipal con la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Formalización empresarial y laboral; simplificación de trámites para la creación de empresas; fomento a programas de microcrédito para la inversión productiva.
- “Soacha, emprendedora e innovadora”: fomento al emprendimiento de



base tecnológica con innovación en productos y procesos.

- Formulación de planes de exportación municipal para sectores o cadenas estratégicas, incluyendo el desarrollo de marca y denominación de origen Soacha.
- Cualificación y acceso al capital humano de calidad: consolidar el servicio público de empleo; programa de formación por competencias laborales; ampliación de la oferta de educación superior y técnica profesional (ciudadelas universitarias y tecnológicas – Universidad Minuto de Dios, Universidad de Cundinamarca, Sena, colegios politécnicos–); bilingüismo; acceso y manejo de las TIC.
- Fomento a la asociatividad empresarial y de pequeños productores rurales.
- Distrito minero –Plan de Desarrollo y POT– y banco de materiales para la construcción.
- Vivienda nueva y expansión habitacional (planes parciales de Las Vegas, Las Huertas, Buenos Aires y El Vínculo).
- Realización del diagnóstico agroambiental del sector rural para la formulación del programa agropecuario municipal; construcción del centro de acopio de leche en el corregimiento 1 del municipio.
- Sipaida (sistema de producción, abastecimiento e industrialización de alimentos). Alimento pactado.

Acciones regionales con impacto en el municipio:

- Parques tecnológicos empresariales.

- Desarrollo de mercados verdes.
- Gestión ambiental empresarial Acercar.
- Región turística.
- Formalización empresarial y laboral; simplificación de trámites para el funcionamiento de las empresas.
- “Provócate Cundinamarca”.
- Fondo para el financiamiento de la ciencia, tecnología e innovación.
- Banca capital.
- MEGA (modelo empresarial de gestión agroindustrial y lácteos de valor agregado).

Línea estratégica 3: Educación en competencias laborales y para el emprendimiento de base científica y tecnológica

Fomentar y ampliar una oferta educativa basada en competencias laborales y capacidades para el emprendimiento de base científica y tecnológica.

Un reto adicional a la capacitación y formación en competencias, es la formación en emprendimiento de base tecnológica. Este tipo de formación del espíritu empresarial da sostenibilidad a la formación de nuevos negocios, e introduce el trabajo cooperado como una condición de competitividad basada en el conocimiento. Por tanto, Soacha debe apoyarse en la experiencia internacional para lograr una mejor base de emprendedores exitosos. Y como reto adicional, Soacha debe favorecer la articulación de los mercados de trabajo, fundamentalmente con la promoción de servicios de información para el empleo.

Acción estructurante:

Puesto en marcha el Tecnoparque Central del Sena ubicado en Cazucá, con más de 42 mil metros cuadrados, éste ofrecerá formación gratuita a jóvenes y fomentará su desarrollo profesional. El Tecnoparque Central contará con tres centros de formación: el Centro Nacional del Transporte, el Centro Nacional de la Construcción especializado en infraestructura, y una Escuela de Gastronomía.

Acciones complementarias:

- “Soacha, emprendedora e innovadora”: fomento al emprendimiento de base tecnológica con innovación en productos y procesos.
- Cualificación y acceso al capital humano de calidad: consolidar el servicio público de empleo; programa de formación por competencias laborales; ampliación de la oferta de educación superior y técnica profesional (ciudadelas universitarias y tecnológicas – Universidad Minuto de Dios, Universidad de Cundinamarca, Sena, colegios politécnicos–); bilingüismo; acceso y manejo de las TIC.
- Alianza con el Sena de Fusagasugá: establecer alianzas con el Sena de Fusagasugá para fortalecer y formar a las personas que se desempeñarán en el campo agroindustrial.
- Adhesión al Fondo Emprender, convenio con el Sena.

Línea estratégica 4: Institucionalidad para el desarrollo económico

Promover la creación de una institucionalidad específica para el desarrollo económico a través

de la cooperación público-privada y el ordenamiento de las finanzas municipales.

Aunque existen múltiples instrumentos y énfasis de política para crear institucionalidad y confianza (capital social), en Soacha se han identificado como críticos el manejo de las finanzas públicas, la generación de información para la toma de decisiones, la institucionalidad específica para el desarrollo económico, y todos los mecanismos de participación y transparencia para el ciudadano. Las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones ponen de relieve la apuesta estratégica por el logro o la migración progresiva hacia la conformación de un gobierno en línea (e-governance), que afiance la transparencia y la confianza del ciudadano en sus múltiples relaciones con la administración pública.

Acción estructurante:

Fortalecer la capacidad institucional para gestionar el desarrollo económico local: reestructuración administrativa; transformar la Dirección de Desarrollo Económico en Secretaría de Desarrollo Económico; fortalecer la Mesa Provincial de Competitividad de Soacha; desarrollo institucional de la Secretaría de Hacienda.

Acciones complementarias:

- Consolidar el e-government o gobierno en línea en la administración de Soacha. Este proyecto estructurante se apoyará en una reestructuración de la plataforma tecnológica y de los sistemas de información del municipio. Igualmente, debe tomar referentes nacionales e internacionales para su diseño e implementación progresiva.
- Crear un sistema de información económico –información transparente y confiable–.



- Fortalecer la capacidad financiera del municipio: reforma del Estatuto Tributario; actualización catastral y predial (plano digital, formulario de recaudo del impuesto y pago).
- Fortalecer el sistema de control interno (MECI) e implementar la NTCGP1000.
- Fortalecer la participación ciudadana: sistema de rendición de cuentas; "Soacha, cómo vamos".

Línea estratégica 5: Sostenibilidad ambiental, reciclaje y eficiencia en el uso de recursos energéticos

Impulsar una apuesta estratégica por la producción limpia con economía y manejo eficiente de fuentes energéticas, y el fomento de una cultura del reciclaje.

Soacha se percibe como un municipio industrial altamente contaminado. Este imaginario colectivo se asocia no sólo a cierta permisividad en la normativa ambiental, sino también a la existencia cercana de la represa del Muña y su olor de aguas contaminadas; así como a la existencia de una importante actividad de explotación minera de canteras con alto impacto contaminante por partículas suspendidas en el aire, y pérdida de la capa vegetal.

En general, las estrategias amigables con el ambiente tienen costos de corto plazo para la economía del municipio, al forzar a las empresas, en particular, a ajustarse a normatividades y certificaciones. Éstas implican un proceso de adaptación y ajuste que se debe reconocer, y en este sentido es una estrategia con acciones de implementación gradual. Además, las familias deben desarrollar una cultura ciudadana por el reciclaje,

y en este punto se deben crear programas especiales con incentivos y ejemplos para seguir.

Acción estructurante:

La puesta en marcha del distrito minero y la política ambiental asociada, no sólo atacan el proceso de contaminación de alto impacto de una actividad productiva, sino que también genera un "efecto de demostración" para otros sectores, y para las industrias pertenecientes a la cadena de insumos para la construcción. El mecanismo de fiduciaria ambiental para operar el distrito minero debe cumplirse por ley después de un año de la adopción del POT.

Acciones complementarias:

- Proyecto Ventanilla Ambiental CAR: desde su creación en el 2005, la Ventanilla ha iniciado y continuado acciones dirigidas principalmente al subsector de canteras y algunas ladrilleras del municipio, de la siguiente manera:
 - ✓ Apoyo al diseño y firma del convenio de concertación para una producción más limpia (PML) entre el sector productivo y la CAR; establecimiento de un comité de una PML que opera el convenio hasta la actualidad.
 - ✓ Atención en programas de asistencia técnica integral (PIGAE) a once canteras del municipio desde el 2007, y se han desarrollado eventos de capacitación en minería sostenible y normatividad ambiental aplicable en fechas posteriores hasta la última, desarrollada en noviembre del 2008.
 - ✓ Apoyo en el diseño de un estudio para la formulación de alternativas de inte-

graciones mineras con empresarios de Soacha, dirigido por la Gobernación de Cundinamarca. Desarrollo de talleres de capacitación en manejo sostenible de la minería y fortalecimiento empresarial. Apoyo a la revisión del estado de cumplimiento ambiental de las canteras.

- Proyecto Gestión Ambiental en Cundinamarca: como respuesta a las necesidades identificadas por la alcaldía del municipio de Soacha en el marco del Convenio de Cooperación firmado entre la CCB y dicho municipio, durante el 2009 se han desarrollado acciones de apoyo en dos temas principales: manejo integral de residuos sólidos y conservación de ecosistemas.
- Continuidad del programa "Hojas verdes": se ha desarrollado en el parque La Poma un programa de restauración ecológica (PRE) para el bosque andino, con la siembra y manejo silvicultural de más de 85 mil árboles de especies nativas, apoyado en dos líneas básicas que le permiten consolidar este programa con altos estándares de calidad en materia de recuperación de áreas degradadas en el ámbito nacional.
- Preservación del recurso hídrico.
- Política de gestión ambiental del agua.
- Plan de gestión integral de residuos sólidos.
- Plan municipal de reciclaje.
- Plan de saneamiento y manejo de vertimientos.
- Diagnóstico de contaminación industrial.

- Diseño e implementación de la estrategia de apropiación del modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Acciones regionales con impacto en el municipio:

- Descontaminación del río Bogotá.
- Proyecto regional de disposición de residuos sólidos.
- Gestión ambiental empresarial Acercar.
- Desarrollo de mercados verdes.

Línea estratégica 6: Bienestar social como condición de seguridad ciudadana

Mejoramiento del acceso a los servicios sociales, a una vivienda digna y al mercado de trabajo, garantizando el derecho a la vida.

Para este plan se considerará que la seguridad ciudadana depende para su consolidación de una mejora sostenible de los niveles de calidad de vida de las personas, y en este sentido, la seguridad ciudadana es una consecuencia del bienestar. En concreto, la reducción de las necesidades básicas insatisfechas (NBI) de una comunidad disminuye los niveles de inseguridad. Además, se considerará que la violación de los derechos civiles es mayor si no existe, o constituye, una sólida cultura ciudadana y también se considerará que la seguridad ciudadana se fortalece si las empresas de Soacha asumen un explícito enfoque de gerencia de responsabilidad social empresarial.



Acciones estructurantes:

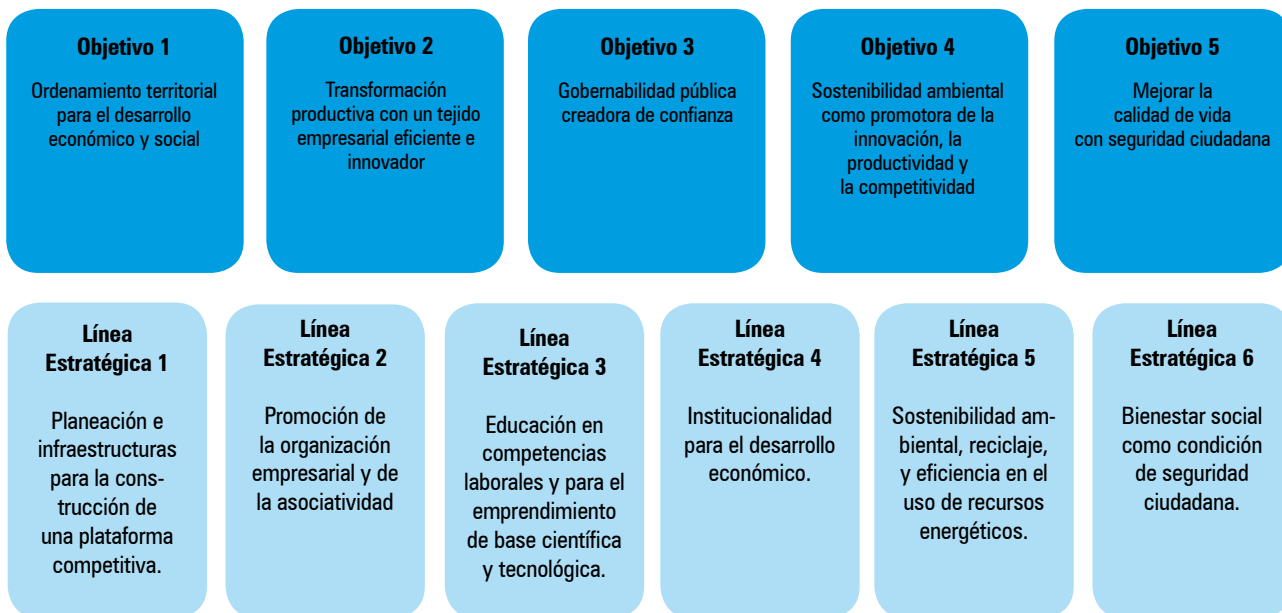
Microfinanzas y microseguros para la población vulnerable; alianzas con entidades financieras para el logro de créditos de confianza o créditos justos (tasas e información básica).

Plan integral de intervención en seguridad ciudadana. Este plan responde nuevamente a una alianza interinstitucional del municipio con la Gobernación de Cundinamarca y la Cámara de Comercio de Bogotá. El plan es “integral”, pues precisa que se asumirán bajo un mismo concepto de seguridad ciudadana múltiples instrumentos, comenzando por la generación de información geo-referenciada y de calidad para la discriminación del problema por topologías (robos y atraco simple, criminalidad, insurgencia y paramilitarismo).

Acciones complementarias:

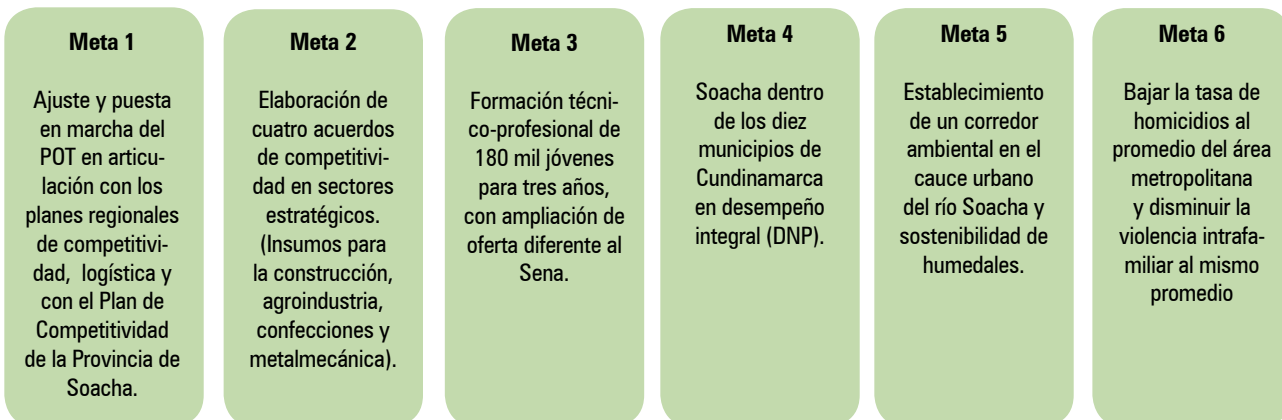
- Alfabetización para la población productiva.
- Instrumentos públicos para la empleabilidad y la formalidad: incentivos para la contratación de población del municipio en obras de infraestructura; estímulos a las empresas para la contratación de personal.
- Programas integrales de legalización de barrios, mitigación del riesgo natural y provisión de tierra urbanizable para vivienda de interés social (reducir el déficit de vivienda), que generen un desarrollo urbano de calidad.
- Ampliación de la cobertura de servicios públicos, en especial de acueducto y alcantarillado, y servicios de telecomunicaciones.
- Sistema de información del delito.
- Diseño e implementación de la estrategia de apropiación del modelo de RSE en las empresas de Soacha.
- Casas de justicia; promover los métodos alternativos de solución de conflictos; formación en conciliación comunitaria escolar.
- Articulación de instituciones para la población vulnerable.
- Jóvenes, mujeres y adultos en redes para el empleo.

E. Metas por líneas estratégicas



META GENERAL

En el 2019, Soacha representará el 35% de la riqueza generada (PIB) en el área metropolitana.





VI.
CADENAS
PRODUCTIVAS
ESTRATÉGICAS
DE SOACHA

A continuación se realizará un análisis dirigido a identificar las cadenas productivas con potencial de desarrollo de Soacha en el contexto de la Región-Capital. Es importante tener presente que los eslabones que componen una cadena productiva (producción, transformación, comercialización) en un contexto de interrelaciones locales-globales (es decir, en una economía globalizada), trascienden los ámbitos locales. Por tanto, la localización de los eslabones, la formación de cadenas de valor, los flujos y nodos de las cadenas productivas, pueden comprender la región donde se localiza el municipio, la nación y el mercado internacional.

A. Criterios para seleccionar las cadenas productivas

La identificación de las cadenas con potencial económico se realizó considerando inicialmente los resultados del diagnóstico socioeconómico (empleo, estructura del PIB y estructura del tejido empresarial), la identificación de las empresas "ancla" o grandes empresas localizadas en el territorio (24 grandes empresas localizadas en el municipio, según el valor de los activos y el valor de lo aportado por impuesto de industria, comercio y avisos para el 2008), y se recurrió a diversos estudios y planes para precisar una selección más estratégica (que han seleccionado cadenas (clusters) estratégicas para el municipio, o identifican cadenas a nivel regional que tiene una incidencia potencial en Soacha).

Cadenas productivas según el diagnóstico socioeconómico

La estructura económica del municipio revela que la identificación de las cadenas productivas estratégicas debe focalizarse en la industria. La razón es evidente. Soacha ha construido una identidad productiva industrial desde mediados del siglo XX, pues el 50% del producto interno bruto (PIB) del municipio es industrial.

Igualmente, la industria es un importante sector generador de empleo (12%), y representa el 17,5% de las unidades económicas formales (inscritas en el registro mercantil), o el 57,2% de las unidades económicas identificadas en el Censo de Población de 2005²⁷ (Véase cuadro 6.1).

Soacha tiene una estructura económica diversificada (minería, construcción, comercio y servicios) en la cual la selección de cadenas productivas estratégicas puede tenerse en cuenta como un eslabonamiento completo dentro del municipio, sin que esto implique una exclusión de eslabones en la ciudad conurbana o en otros municipios del área metropolitana (Véase cuadro 6.1).

Cadenas productivas según la identificación de empresas "ancla"

La información sobre las empresas "ancla" no identifica las mismas empresas al considerar volumen de activos y grandes contribuyentes



27. La importante diferencia entre el número de unidades económicas registradas en el registro mercantil, y aquellas identificadas en el Censo de Población, es un indicador de la alta informalidad de la actividad productiva del municipio.



Cuadro 6.1.
Sectores productivos según criterios socioeconómicos

<p>Estructura de Empleo (DANE, Censo Experimental Soacha 2003)</p>	<p>Industria: 12% - Alimentos bebidas: 21,1% - Prendas de vestir: 13,8% - Textiles: 10,3% - Muebles: 5,9% - Químicos: 6,3% - P. minero no metal: 4,6% - Productos de metal: 4,3%</p> <p>Servicios: 11,8% Comercio 8,3% Construcción: 3,7% Agropecuaria: 1,2%</p>
<p>Estructura PIB (cuentas económicas departamentales, 2005)</p>	<p>Industria: 50% Comercio: 9% Servicios: 6% Minería: 3% Construcción: 2%</p>
<p>Estructura registro mercantil 2008 (CCB, 2008)</p> <p>Total de empresas registradas: 5.590</p>	<p>Comercio: 44,08% Manufacturas: 17,25% Hoteles: 10,05% Transportes: 8,01% Inmobiliaria y alquiler: 5,06% Construcción: 4,51% (252 empresas)</p>
<p>Unidades económicas (DANE, Censo general, 2005)</p> <p>Total: 16.443 unidades</p>	<p>Industria: 57,2% (9402) - Elaboración de productos alimenticios y bebidas: 20,2% - Fabricación de prendas de vestir: 18,2% - Curtido y adobo de cueros: 10,8% - Producción de madera y productos de madera y cordho: 10,6% - Fabricación de muebles: 9,7%</p> <p>Comercio: 31,7% (5.220) Servicios: 11% (1.811)</p>

(Véanse cuadros 6.2 y 6.3). Sin embargo, corrobora que en el municipio de Soacha se encuentra localizada una industria diversa con la posibilidad de construir encadenamientos en diferentes sectores. Igualmente, se identifica una gama de empresas desde aquellas intensas en mano de obra (por ejemplo: textil-confección) hasta las intensas en capital (por ejemplo: plásticos o metalurgia).

En los sectores complementarios de comercio y servicios también se identifican grandes empresas, que nuevamente llevan a pensar en la posibilidad de articular cadenas completas en el mu-

nicipio, facilitando así su gestión. Un ejemplo que ilustra lo anterior, es el posible encadenamiento entre una industria de insumos de la construcción, el comercio de éstos, y la articulación con empresas constructoras e inmobiliarias.

Cadenas productivas según la identificación de estudios y planes

Las cadenas identificadas como estratégicas en los planes y estudios confirman los criterios sugeridos. Esto es, que los sectores industriales son los mejor posicionados en el tejido productivo municipal. Complementados

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

Cuadro 6.2. Empresas "ancla" según volumen de activos

24 empresas ancla según activos registrados en 2008

Subsector	Actividad económica	Razón social	Posición	Activos 2008	
				Empresa	Subsector
Industria					
Plásticos	Fabricación de formas básicas de plástico	Plastilene S.A.	1	\$ 111.700.767.930	\$ 127.721.768.505
	Fabricación y comercio de artículos de plástico	Reciclene S.A.	17	\$ 8.568.908.575	
	Fabricación y comercio de productos plásticos	Novapet S.A.	18	\$ 7.452.092.000	
Metalurgia	Fundición de metales no ferrosos	Metalox S.A.	6	\$ 26.668.087.000	\$ 57.413.900.637
	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metales	Compañía Colombiana Metalmecánica: Colmesa S.A.	8	\$ 24.029.664.698	
	Industrias básicas de hierro y de acero	Industrias Metálicas Cilgas S.A.	20	\$ 6.716.148.939	
Confección y Textil	Confección de cubrelechos, almohadas, bolsos para ropa	Colnotex S A	4	\$ 38.959.906.931	\$ 46.310.997.541
	Acabado, tejido y estampado de textiles realizados en la misma unidad	Toallas De Cazucá Tocaz Ltda	19	\$ 7.351.090.610	
Pinturas y materiales de construcción	Fabricación de pinturas, barnices, revestimientos, adhesivos y cementos	Preflex S.A.	5	\$ 32.590.523.150	\$ 42.588.888.975
	Talla de mármol y productos de mármol tallado	Mármoles Venezianos Ltda	21	\$ 5.633.557.254	
	Fabricación de artículos de hormigón, incluye prefabricados	Colombiana Beton Centrifugado Cobec S.A.	24	\$ 4.364.808.571	
Aparatos y partes	Fabricación de aparatos para uso doméstico	Industria de Estufas Continental S.A.	10	\$ 18.757.156.000	\$ 33.746.769.000
	Automotores	Manufacturas Víctor Gaskets de Colombia S.A.	12	\$ 14.989.613.000	
Otras	Otras industrias manufactureras Ncp	Alfan Empaques Flexibles S.A.	2	\$ 76.970.909.394	\$ 76.970.909.394
Comercio					
Alimentos	Fabricación de vinos, champañas, manzanas, sangrías	C.I. Provinos Ltda	16	\$ 9.130.411.000	\$ 9.130.411.000
Artículos de consumo	Comercialización y distribución artículos consumo popular	Organización Cárdenas S.A.	9	\$ 18.929.134.374	\$ 36.682.394.495
	Comercio al por mayor de productos diversos Ncp	Distribuidora Tropiabastos Ltda	11	\$ 17.753.260.121	
Combustibles	Comercio de gases combustibles derivados o no de los hidrocarburos.	Rayogas S.A. E S P	13	\$ 14.903.713.149	\$ 14.903.713.149
Construcción	Comercialización de artículos para la construcción	Ceramigres S.A.	22	\$ 5.575.561.737	\$ 5.575.561.737
Servicios					
Inmobiliarios	Actividades inmobiliarias con bienes propios y arrendados	Esferd Andina S.A.	3	\$ 74.435.384.894	\$ 79.489.330.298
	Arrendamiento de bienes inmuebles	Urbi Et Orbi S.A.	23	\$ 5.053.945.404	
Comercial	Bancos comerciales	Unisur	14	\$ 13.868.968.025	\$ 26.840.734.025
	Servicios de asesoramiento, orientación y de asistencia comercial	Chaves María Minerva Cortes de	15	\$ 12.971.766.000	
Transporte	Transporte intermunicipal de carga por carretera almacenamiento y D.	Transportes Multigranel S.A.	7	\$ 25.205.245.849	\$ 25.205.245.849

Fuente: Secretaría de Hacienda, Municipio de Soacha.
Cálculos: propios





Cuadro 6.3.
Empresas “ancla” según aportes por ICA

24 Empresas ancla según contribución Impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros, Soacha 2008

Subsector	Actividad	Razón social	Posición	ICA, Avisos y Tableros 2008 Empresa	Subsector
Industria					
Fabricación de maquinaria y equipo	Fabricación de maquinaria	Hedilberto Pulido Garzón E.U.	1	2.100.000.000	2.100.000.000
Pinturas y materiales de construcción	Fabricación y venta de ladrillo	Ladrillera Santafé	7	409.639.000	1.208.609.000
	Fabricación de insumos químicos industriales (pinturas, tintes)	Preflex S.A.	12	296.502.000	
	Fabricación de pinturas, barnices y lacas	Pinturas Tonner y Cía, Ltda.	13	264.499.000	
	Fabricación y comercialización de insumos para la construcción	Suministros de Colombia S.A.	19	237.969.000	
Plásticos	Producc. de láminas de polietileno de baja densidad	Plastilene S.A.	2	991.442.000	991.442.000
Espumas y colchones	Producción y fabricación de espumas y colchones	Espumados S.A.	6	432.331.000	735.110.000
	Producción y comercialización de colchones, acolchados	Colnotex S.A.	11	302.779.000	
Agroquímicos	Comercialización de productos agroquímicos	Basf Química Colombiana S.A.	5	453.027.000	697.798.000
	Fabricación de plaguicidas y fertilizantes	Proficol S.A.	18	244.771.000	
Metalurgia	Industria metalmeccánica	Progen S.A.	23	145.199.000	275.128.000
	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	Trefiaceros Ltda	24	129.929.000	
Otros	Fabricación de armas y municiones	Industrias Militar Indumil	3	956.417.000	
	Fabricación de envases de vidrio	Cristalería Peldar S.a.	10	361.280.000	
	Producción y comercialización de cosméticos	Laboratorios de Cosméticos Vogue	16	260.833.000	
Comercio					
Alimentos y productos de consumo	Comercialización de alimentos (mayorista)	Grandes Superficies de Colombia S.A.	9	365.576.000	981.747.000
	Dist. de producto consumo humano y aseo	Distribuidora Tropiabastos Ltda	14	263.531.000	
	Comerc. y venta de todos los productos denom. y extranjeros	Ventas y Marcas Ltda	21	177.640.000	
	Venta de tortas	Hurtado Barrios S. en C.	22	175.000.000	
Construcción	Comercio de insumos para la construcción	Sodimac Colombia S.A.	20	181.883.000	181.883.000
Servicios					
Servicios públicos	Distribución de energía eléctrica	Codensa S.A., E.S.P.	4	576.910.000	1.239.026.000
	Distribución domiciliario de gas natural	Gas Natural S.A., E.S.P	8	400.074.000	
	Servicio de telecomunicaciones	Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá	15	262.042.000	
Construcción	Costruccion y venta de inmuebles para vivienda	Constructora Bolívar Bogotá S.A.	17	257.415.000	257.415.000

Fuente: Secretaría de Hacienda, Municipio de Soacha.
Cálculos: propios

éstos, por sistemas comerciales y de servicios (transporte, telecomunicaciones, servicios de alimentación). Igualmente se insinúan como complementarios los sectores agropecuarios y mineros (Véase cuadro 6.4). En suma, las cadenas (sectores-clusters) de donde se deben seleccionar la madura y la potencial, son las siguientes:

1. Insumos para la construcción (tres menciones en planes y estudios locales) - Madura.

2. Confecciones (dos menciones en planes y estudios locales y una regional) - Madura.

3. Cuero y calzado (una mención en planes y estudios locales y una regional) - Potencial.

4. Metalurgia (una mención en planes y estudios locales) - Potencial.

5. Agroindustria (una mención en planes y estudios locales y dos regionales) - Potencial.

Cuadro 6.4.
Cadenas identificadas en planes y estudios

Plan Económico de Soacha (2005)	Insumos para la construcción <ul style="list-style-type: none"> - Minería - Insumos industriales - Actividad de la construcción
Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos para la construcción - Confecciones - Cuero y calzado
Política Pública de Desarrollo Económico Incluyente	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos para la construcción - Confecciones - Metalurgia - Agroindustria
Plan de Desarrollo de Cundinamarca	<ul style="list-style-type: none"> - Flores - Papa - Lácteos - Hortalizas - Frutales - Biocombustibles - Cafés especiales - Turismo
Consejo Regional de Competitividad (Agenda interna, planes estratégicos exportadores, planes de acción, otros)	<ul style="list-style-type: none"> - Agroindustria (MEGA) - Moda: textil, confecciones, cuero, calzado y marroquinería - Cosméticos y aseo - Química y plásticos - Papel, imprentas, editoriales - Automotor - autopartes - Turismo - Salud - Software

Ahora bien, aplicado el criterio de selección estratégica, y de la lectura de los planes y estudios con relevancia local y regional, la selección de cadenas productivas estratégicas del municipio de Soacha es la siguiente:

1. *Cadena madura: insumos para la construcción.*
2. *Cadena con potencial de desarrollo: agroindustria.*

La selección de la cadena madura, es decir, aquella que ha construido capacidades productivas locales visibles, recae en la cadena de insumos de la construcción. Esta cadena aparece como

estratégica desde el 2005, en el Plan Económico para la Competitividad. Posteriormente, los diferentes planes y políticas han validado su importancia. Ahora bien, respecto a la selección de la cadena potencial, es decir, aquella cadena que revela algunas ventajas comparativas, pero no necesariamente competitivas, se optó por la agroindustria.

Esta cadena se identifica como un potencial de desarrollo rural en el actual plan de desarrollo del municipio, y en la Política Pública de Desarrollo Económico Incluyente. La razón básica, en efecto, es una cadena con ventajas comparativas (uso del suelo en actividades agropecuarias), pero con debilidades en la construcción de

VI. CADENAS PRODUCTIVAS ESTRATÉGICAS DE SOACHA



ventajas competitivas, las cuales deben buscarse en los eslabones industriales del sector de alimentos y bebidas. Además, los planes regionales (Bogotá-Cundinamarca) proponen una decidida apuesta por la agroindustria.

La cadena de insumos para la construcción se justifica como cadena estratégica madura (Véase cuadro 6.5), porque es consistente con la Visión del municipio, como se verá más adelante, al privilegiar una industria con fuertes encadenamientos hacia adelante y hacia atrás.

En el mismo sentido, respecto a la Visión regional y su apuesta por una actividad económica diversa, la cadena ha revelado ventajas comparativas importantes con aprovechamiento de recursos locales. Igualmente, como retos se han identificado la mayor incorporación de capital humano, desarrollo tecnológico y la necesidad de atraer inversiones (macroproyectos de vivienda, por ejemplo). Y por supuesto, el de constituir integración y asociación empresarial.

Cuadro 6.5.

Valoración de los criterios de selección estratégica considerando el actual desarrollo de la cadena (cluster)

Criterio	Insumos para la construcción	Agroindustria
Coherencia con la Visión de futuro del municipio y de la Ciudad-Región.	4	5
Aporte al desarrollo sostenible del municipio y de la Ciudad-Región	3	3
Consistencia con la vocación productiva de territorio –base económica, ventajas de localización y trayectoria empresarial–.	5	3
Uso y aprovechamiento de recursos no utilizados, incluyendo ampliación de la frontera de desarrollo del municipio.	3	4
Creación o mejora del potencial de mercados regionales, nacionales o internacionales.	4	4
Grado de incorporación tecnológica o de innovación tecnológica.	3	2
Atracción de inversión nacional y extranjera para la modernización productiva y tecnológica.	3	2
Aporte a la creación y mejora de la organización y estrategia empresarial.	3	2
Promoción de encadenamientos productivos y de conglomerados de micro, pequeñas y medianas unidades de producción.	5	3
Fomento a la asociación o integración de vocaciones y esfuerzos interterritoriales (entre municipios o regiones).	3	2
Puntaje sobre el total	36 / 50	30 / 50

Fuente: elaboración propia

Y respecto a la cadena de la agroindustria con potencial de desarrollo, e identificada con claridad en la reciente formulación de la Política de Desarrollo Económico Incluyente: i) Soacha es un municipio en el que predomina (88%) uso rural del suelo; ii) El municipio debe alinearse a las apuestas estratégicas de la Región-Capital, claramente expresadas en los planes, estudios y megaproyectos; y iii) Soacha desea apostar de manera estratégica por la agroindustria, como una línea de acción para afrontar el desempleo y la pobreza de sus zonas más marginales (entrevistas y talleres del diagnóstico estratégico).

El tránsito de cadena productiva al cluster

Con el propósito de favorecer la competitividad, es necesario que la estrategia de desarrollo territorial se conciba desde el concepto de cluster, o sistema productivo local, puesto que éste posibilita el desarrollo local, entendido como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización de los potenciales de desarrollo existentes, conduce a una mayor productividad que genera a la vez mejor calidad de vida de la población local.

En este sentido, las economías de aglomeración son una forma específica de economías de escala en el sentido de que las cercanías a las fuentes de factores y mercados, se justifican por la reducción de los costos dados por los mayores volúmenes de transacción en términos del espacio/tiempo debido a que:

a) Es más fácil y rápido percibir las necesidades de los clientes y proveedores bajo el supuesto de más y mejores sectores conexos y de apoyo, y de comunicación entre competidores;

- b) La presión competitiva de iguales y la comparación constante con éstos, obligan a las empresas a diferenciarse en forma creativa, es decir, incrementando sus grados de innovación;
- c) El proceso de innovación conjunto se acelera; es decir, que a pesar de que para las empresas individuales la ventaja de innovar se socava rápidamente por la presión competitiva y la comparación constante, el conjunto del grado innovador del cluster y su ventaja asociada, aumenta permanentemente y se sostiene;
- d) Aumenta la confianza porque aumenta la cantidad de contratos informales a partir de las relaciones repetidas, y
- e) La coordinación transforma la variedad de actividades dispersas (empresas aisladas) en una red.

El nivel de clusterización de un cluster, su grado de maduración, se puede calcular a partir de un conjunto de criterios, como por ejemplo (Ministerio de Trabajo, 2003):

- Ubicación y delimitación de un espacio geográfico de la cadena productiva y de los sectores relacionados, con una consecuente concentración espacial de las empresas y actividades pertinentes (especialización geográfica).
- Presencia de un grupo de empresas encadenadas sobre una línea de insumo-producto-comercialización (existencia de encadenamiento productivo).
- Paulatina especialización productiva deliberada (economías de escala y de especialización).
- Presencia o surgimiento de factores competitivos intangibles, como asociatividad, aprendizaje, intercambio de información y conocimientos, capital social (grado de co-



operación, desarrollo institucional y construcción de redes).

- Competencia entre agentes por ganar mayor participación, basada en calidad, incorporación de tecnologías, innovaciones, etc. (orientación competitiva, cultura empresarial, competencias laborales).

A continuación, se describirán las cadenas de insumos para la construcción y de la agroindustria, se valorará su nivel de clusterización (grado de madurez) para proponer, una ruta de desarrollo y consolidación como *clusters* estratégicos.

B. Cadena de insumos para la construcción

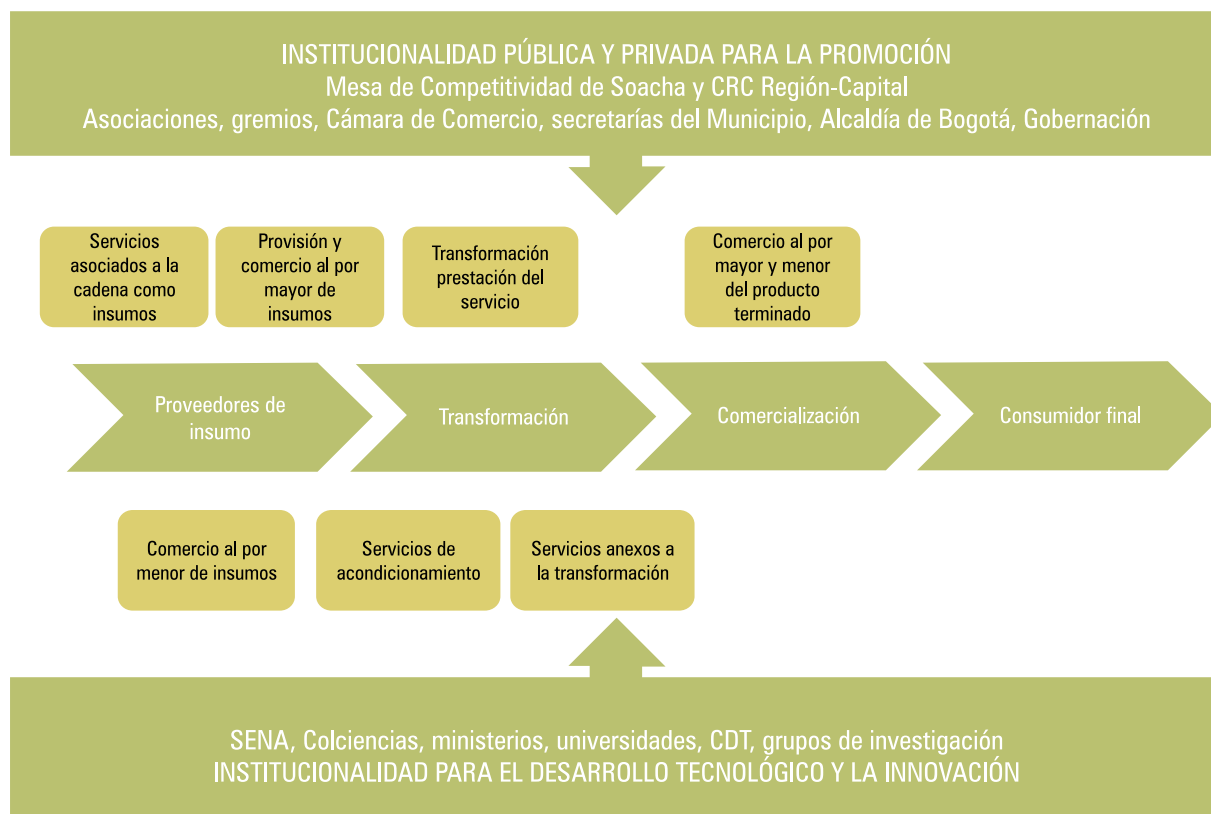
La creación y mejora de competitividad territorial necesita de clusters o sistemas productivos territoriales. El núcleo del cluster de insumos para la construcción (Véase ilustración 7.1) lo conforma la cadena productiva, la cual parte de la provisión de insumos para la transformación y posterior comercialización en los mercados de consumo final. En términos más ilustrativos, el producto final de la cadena es una construcción (vivienda, industrial, comercial, institucional u obra pública) que se requiere comercializar después de un levantamiento de obra. Esta construcción es altamente demandante de insumos básicos (piedra, arena, cemento y ladrillos), insumos industriales (perfilería, pinturas, maderas y muebles) y de servicios técnicos intensos en mano de obra (preparación de terrenos, fontanería, electricidad, hidráulica y, en general, servicios de acondicionamiento). La característica de la construcción como una actividad con alta demanda de insumos y servicios, la convierte en un caso excepcional de “sector líder” por sus altos niveles de encadenamiento.

El cluster al requerir una identidad territorial promueve relaciones con diferentes actores para construir dos tipos de institucionalidad: una, pública y privada para promover el desarrollo productivo; y otra, específica para el desarrollo tecnológico y la innovación. La nueva institucionalidad promueve la generación y mejora de la competitividad basada en la incorporación de conocimiento tecnológico para hacerla sostenible en el tiempo. De aquí la importancia de espacios de interacción, como las mesas de competitividad, las asociaciones de empresarios y trabajadores, la administración pública a diferentes niveles y las organizaciones intermedias, como las cámaras de comercio. Complementariamente, la institucionalidad para el desarrollo tecnológico y la innovación se apoya en la actividad de instituciones como el Sena, Colciencias, ministerios y los grupos de investigación radicados en universidades o en los CDT. En el sentido de Porter, la institucionalidad surgida del cluster y para el cluster, promueve temas conexos y de apoyo a la competitividad, como el financiamiento, la logística, el acceso a infraestructuras de telecomunicaciones y la regulación de la actividad productiva.



Ilustración 6.1.

Estructura funcional del cluster de insumos para la construcción



Fuente: Elaborado a partir de "Eslabones y distribución de las empresas en la cadena de construcción e ingeniería civil, 2004". "Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá y Cundinamarca, 2005", CCB.

El cluster es tan fuerte y maduro tanto como lo sean sus eslabones y su institucionalidad. Para el caso de los insumos para la construcción en Soacha, todos los eslabones evidencian capacidades productivas importantes si se toma como indicador la existencia de empresas medianas y grandes con importantes capacidades competitivas. La razón implícita es que la existencia de unidades de producción con un peso específico por tamaño, genera liderazgos naturales y posibilidades de orientación de los encadenamientos productivos hacia actividades generadoras de valor agregado.

Las seis medianas y grandes empresas registradas en la Cámara de Comercio están por toda la cadena productiva (Véase cuadro 6.6). Desde esta perspectiva existen posibilidades de liderazgos y articulaciones con dinámicas orientadas por la búsqueda de competitividad e innovación.

Si a la potencialidad de una mayor articulación generada en las actividades de relacionamiento por empresas "líderes", se le suma la existencia de un tejido, o grupo de empresas, con capacidades productivas instaladas en el municipio,



Cuadro 6.6.

Empresas grandes y medianas del cluster de insumos para la construcción valores de ventas del registro

CIUU	Descripción del sector	Número de empresas	%	Suma de ventas 2008 (millones de \$)	Ventas (%)
D242200	Fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares, otros.	1	16,7	42.637.967	58,6
D269504	Fabricación de artículos de hormigón, incluye prefabricados.	1	16,7	4.063.676	5,6
D269601	Talla de mármol y productos de mármol tallado.	1	16,7	4.560.167	6,3
G514100	Comercio al por mayor de materiales de construcción, ferretería y vidrio.	1	16,7	21.126.988	29
K701000	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados.	1	16,7	263.972	0,4
K700000	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	1	16,7	148.356	0,2
	Total	6		72.801.126	

Fuente: Registro mercantil a 2008, CCB.

entonces se configura un cluster maduro en el sentido de la existencia de actores para la interacción. En efecto, el cluster de insumos para la construcción registra, según información de la base del ICA de Soacha, la existencia de 57 empresas, igualmente distribuidas por toda la cadena productiva (Véase cuadro 6.7).

En el eslabón de la provisión y comercialización de insumos hay doce empresas (dos extractivas, ocho manufactureras y dos de comercio al por mayor)²⁸. Además, las empresas registradas como aportantes al ICA representan el 9,8% del total de empresas aportantes, y el 13,2% del to-

tal de recaudo por concepto de ICA para el 2008. Indicadores que revelan nuevamente la importancia de la cadena para el municipio.

El potencial de capacidad instalada o productiva de la cadena en el municipio. Se identifica en la existencia de empresas en los tres eslabones en los que se encuentran 562 empresas (explotación de minas y canteras (27 empresas); construcción (252); y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (283), y según su tamaño 543 son micro empresas, quince pequeñas y cuatro medianas.

La capacidad estratégica y competitiva del cluster de insumos para la construcción se fundamenta también en la existencia en Soacha de importantes yacimientos de materiales para la construcción en la Sabana de Bogotá (Política de Desarrollo Económico Incluyente). El catastro

28. Por subsectores hay: tres de comercio al por menor de insumos; una empresa en servicios asociados a la provisión (preparación de terrenos); una empresa constructora; dos empresas inmobiliarias; dos empresas de servicios conexos a la construcción (ingeniería y arquitectura).

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

Cuadro 6.7.

Empresas aportantes al ICA del cluster de insumos para la construcción

CIIU	Descripción del sector	Número de empresas	%	ICA \$	ICA (%)
F451200	Trabajos de preparación de terrenos para obras civiles.	1	1,8	65.487.000	3,48
C141100	Extracción de piedra, arena y arcillas comunes.	2	3,5	6.544.000	0,35
C141110	Extracción de arena y grava de toda clase.	1	1,8	128.000	0,01
D203004	Fabricación de tableros de madera celular, artesonados, armarios.	1	1,8	145.000	0,01
D242202	Fabricación de pinturas y barnices para uso general e industrial.	2	3,5	561.001.000	29,84
D269104	Fabricación de azulejos y baldosas de loza o porcelana.	1	1,8	6.769.000	0,36
D269301	Fabricación de productos de arcilla para la construcción, ladrillos, baldosas, y tejas.	2	3,5	434.954.000	23,14
D269303	Fabricación de baldosas y losas para pavimentos, otros.	1	1,8	1.086.000	0,06
D269500	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso.	2	3,5	4.096.000	0,22
D269601	Talla de mármol y productos de mármol tallado.	1	1,8	11.515.000	0,61
D292402	Fabricación de maquinaria para tratamiento de minerales.	2	3,5	82.747.000	4,40
G514100	Comercio al por mayor de materiales de construcción, ferretería y vidrio.	9	15,8	279.234.000	14,85
G514101	Comercio al por mayor de madera, piedra, arena, grava, ladrillo, cemento, baldosines y otros.	3	5,3	2.634.000	0,14
F452100	Construcción de edificaciones para uso residencial	5	8,8	336.608.000	17,91
K70A74	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	1	1,8	10.962.000	0,58
K701001	Arrendamiento y explotación de bienes inmuebles.	2	3,5	1.846.000	0,1
G524100	Comercio al por menor de materiales de construcción, artículos de ferretería, otros.	1	1,8	279.000	0,01
G524102	Comercio al por menor de artículos de ferretería y de uso doméstico.	2	3,5	2.322.000	0,12
G524103	Comercio al por menor de materiales para construcción en establecimientos especializados.	7	12,3	7.000.000	0,37
F453000	Construcción de obras de ingeniería civil.	10	17,5	64.247.262	3,42
K742100	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico.	1	1,8	136.000	0,01
Total		57		1.879.740.262	

Fuente: Alcaldía de Soacha, Información sobre las empresas aportantes de Impuesto de Industria y Comercio, 2008.

minero registra 103 solicitudes o títulos mineros para la exploración y explotación de minas, pero no se tiene un cálculo real de las explotaciones ilegales. Según el tipo de explotación, el 75,7% corresponde a empresas unipersonales con explotaciones de baja calidad técnica, y el 24,3% a explotaciones por empresas con explotaciones de alta calidad (ibidem). A su vez, la Alcaldía del

municipio²⁹, encontró un nivel de capacidad instalada de 400 empresas para pensar en la formación del cluster de insumos para la construcción.

29. Véase, Alcaldía municipal de Soacha. Programa de "Mejoramiento de la productividad y competitividad a partir del desarrollo del modelo de cadena productiva en el subsector de insumos para la construcción en el municipio de Soacha, 2007"



Cuadro 6.8.
Insumos para la construcción en Soacha

Subcadenas	Empresas	Participación
Ferreteros-comercial-distribuidores.	87	43%
Cadena productiva de la madera en el municipio de Soacha.	32	16%
Cadena productiva metalmecánica, de fundición y ferretera.	28	14%
Cadena productiva de servicios: mano de obra, servicios relacionados al alquiler de maquinaria y transporte.	22	11%
Productiva de insumos químicos.	19	9%
Cadena productiva de extractivos: sector minero-cantera.	15	7%
Total	203	100%

Fuente: Alcaldía municipal de Soacha. Programa de “Mejoramiento de la productividad y competitividad a partir del desarrollo del modelo de cadena productiva en el subsector de insumos para la construcción en el municipio de Soacha, 2007”.

El nivel de *clusterización* de la cadena de insumos para la construcción

En esta parte se evalúa el grado de desarrollo del potencial del cluster de insumos para la construcción. El grado desarrollo de un cluster puede ser de tres tipos: incipiente, articulado e integrado. En consecuencia, el norte de la política, o de la planeación estratégica, se enfocaría

a describir elementos para conformar un cluster integrado.

En el ejercicio de valoración del nivel de clusterización³⁰ realizado se encuentra que el cluster de insumos para la construcción posee un nivel de clusterización medio; es decir, el grado de desarrollo del cluster se califica como articulado (Véase cuadro 6.9).

Cuadro 6.9.
Valoración del grado de desarrollo del cluster de insumos para la construcción

Criterios para valorar el nivel de clusterización	1	2	3	4	5
Especialización geográfica.					X
Cadena producto-consumo completo.			X		
Economías de escala y externalidades positivas por aglomeración.			X		
Economías de especialización y diferenciación.		X			
Grado de cooperación.		X			
Regulación y política pública.			X		
Desarrollo institucional y construcción de redes.		X			
Orientación competitiva e innovadora.		X			
Cultura empresarial.		X			
Competencias laborales.		X			
<i>Valoración del nivel de clusterización sobre un total de 50 puntos.</i>			26		

Fuente: Elaboración propia.

30. La valoración es de tipo cualitativo examina diez criterios determinantes de la existencia de un cluster. Por tanto, el grado de desarrollo del cluster se fijaría según el puntaje alcanzado: de 0 a 17 se consideraría un cluster incipiente; de 18 a 34 un cluster articulado; y de 35 a 50 un cluster integrado.

El mayor potencial de clusterización se debe a la existencia de una especialización geográfica en términos productivos. En efecto, como ya se ha ilustrado, existen importantes niveles de concentración de empresas, producción, valor agregado y empleo en todo el conjunto de la cadena productiva de los insumos para la construcción. En otras palabras, se han construido ventajas económicas por localización que generan economías estáticas de aglomeración.

Estas ventajas por localización permiten o facilitan la interacción de actores e instituciones y las determina el territorio. Es evidente que la especialización geográfica se construye desde el eslabón inicial de la cadena, el extractivo minero, en donde se poseen ventajas comparativas por la posesión territorial de un recurso natural de alta calidad (arenas, rechos, arcillas). Y donde la expectativa de explotación probable va más allá de los cien años³¹.

Ahora bien, las ventajas por localización no sólo se deben al acceso a un recurso abundante, sino igualmente a la posibilidad de explotación de un mercado dinámico local y regional. En este sentido, la cadena posee un potencial de mercado importante al configurarse un mercado de la construcción dinámico en función de los procesos de conurbación con Bogotá, y a la presión que se ejerce en el territorio por la creación de suelo urbanizable. Ahora bien, el mercado de la construcción de Bogotá, dada por la ventaja de la cercanía por la conurbación, es igualmente un complemento dinámico de la demanda. En suma, la especialización geográfica es el más importante determinante del nivel de clusterización de la cadena de insumos para la construcción.

31. La mina de la Empresa Ladrillera Santa Fe tiene una vida útil que sobrepasa los cien años.

La cadena de insumos para la construcción es, en realidad, una multicadena de productos con lógicas diferenciadas de producción e inversión (extractivas, de transformación y comercialización), lo que hace aún más difícil la integración e interacción de la cadena básica, a pesar de existir evidentes complementariedades definidas por la demanda final de un producto de la construcción. En suma, el encadenamiento productivo es incompleto entre eslabones y dentro de éstos, debido a la existencia de un modelo de clusterización "centro-radio", donde las grandes empresas actúan como "islas" (Documento de consultoría 331 de 2007).

Aunque se han creado economías de escala y externalidades positivas por aglomeración, lo cierto es que éstas son propias de las medianas y grandes empresas; pero infortunadamente existe una gran actividad productiva pequeña e informal que no las construyen dentro de la cadena. Más aún, las relaciones empresariales son dominadas por factores precio, y no por lo esperado en un cluster integrado; es decir, aprendizajes y referenciación permanente para la innovación, u otros factores intangibles de éxito (cultura empresarial, emprendimiento y aprendizaje productivo).

Respecto al marco regulatorio para la acción productiva es abundante desde el orden nacional, pero en el municipio se evidencian importantes niveles de irrespeto e ilegalidad en los diferentes eslabones de la cadena. Muy sintomático en el caso de la aplicación de la legislación ambiental, y del primer eslabón de la cadena.

Finalmente, el cluster posee importantes limitaciones en los criterios de especialización y diferenciación de productos, en los grados de cooperación empresarial y la construcción de

redes, en la orientación hacia la competencia y la innovación, en el desarrollo de cultura empresarial y en el desarrollo de competencias laborales específicas a la cadena. En efecto, los niveles de especialización y de diferenciación de productos en la cadena son bajos en esencia, porque los niveles de desarrollo tecnológico lo son. El 64,7% de las empresas de la cadena poseen procesos productivos de baja intensidad tecnológica (manuales), el 20,3% procesos tecnológicos modernos, y el 9,7% procesos tecnológicos de punta (Documento de consultoría 331 de 2007).

Esta caracterización tecnológica demuestra una vez más las brechas productivas y empresariales en el conjunto de la cadena. Por otro lado, los niveles de cooperación empresarial son bajos y con excepciones en la asociatividad: Asoinca y Asomuña en las medianas y grandes empresas, y Asomisa y la Asociación de Mineros de Ciudad Salitre en el eslabón extractivo. Lo anterior es resultado de la existencia de culturas empresariales dispares en función del tamaño de las empresas, al igual que la orientación a la competencia y la innovación. En suma, el modelo "centro-radio" de clusterización está "roto" por la gran diferencia existente en la estructura productiva de la cadena.

En otras palabras, existe una importante tensión o brecha entre empresas modernas y las tradicionales e informales para la interacción creativa y la innovación. Este hecho se percibe al identificarse sólo 30 empresas, de 400 identificadas en la cadena, como sujetas de programas de promoción y fomento. Y nueve con planes estratégicos de exportación. Alternativamente, estos casos pueden ser de efecto mostración para la construcción de cluster.

En resumen, el nivel de clusterización o grado de desarrollo de la cadena de insumos para la



construcción es medio. Es decir, se tiene un cluster articulado pero no integrado que debe desarrollarse bajo el marco de un plan estratégico específico acompañado de la construcción de institucionalidad.

Elementos para consolidar la cadena de insumos para la construcción en Soacha

La propuesta para consolidar la cadena de insumos para la construcción como estrategia para Soacha, tiene tres componentes: i) la elaboración de un plan estratégico y un plan de acción específico a la cadena; ii) los lineamientos base para construir institucionalidad; y iii) la definición de la función de la administración pública local.

El plan de acción de la cadena

La formulación del plan debe orientarse por el imperativo de pasar de un cluster de carácter articulado a uno integral. Algunos elementos de acción a considerar para la elaboración del plan serían³²:

32. Este conjunto de acciones no es exhaustivo, y se basa en las propuestas actuales y futuras de actores, o estudios previos, como la Política Pública de Desarrollo Económico Incluyente, planes de desarrollo, o planes de ordenamiento territorial.

- Desarrollar una de las líneas de acción estructurante del PEC. Esto es, diagnosticar y fortalecer las cadenas productivas en cuatro sectores económicos del municipio (insumos para la construcción, agroindustria, confecciones y metalurgia). Este programa es fruto de una alianza interinstitucional entre la alcaldía municipal y el PNUD, y desarrolla uno de los ejes estratégicos de la Política de Desarrollo Económico Incluyente.
- Considerar a la construcción un sector “líder” con posibilidad de múltiples encadenamientos y diversificación de productos.
- Elaborar un censo geo-referenciado de unidades productivas.
- Mapeo de actores –quiénes y qué hacen en la cadena–.
- Elaborar un diagnóstico socioeconómico de la cadena.
- Considerar la posibilidad de migración de suelo minero a suelo de urbanización a mediano y largo plazo, estableciendo una estrategia dinámica de ordenamiento territorial.
- Impulsar la demanda interna de la cadena mediante la ejecución de los planes parciales de vivienda: macroproyecto Ciudad Verde: 32.000 viviendas; Las Vegas: 8.332; El Vínculo: 13.740; Las Huertas: 14.000, y El Papiro: 900.
- Ordenar el proceso de conurbación de suelos para urbanizar y realizar acuerdos de condiciones de urbanismo (aprender del modelo de Ciudad Salitre a partir de una base urbana diferente, como lo fue Sauzalito).
- Articular a políticas públicas específicas la demanda de la construcción para dar incentivos a la contratación de mano de obra local, y a la compra de insumos para la construcción de empresas locales. Estos incentivos o esquemas de promoción por compras no deben sacrificar ni calidad ni precio de mercado competitivo.
- Tomar en consideración la definición del tipo de suelo (urbano-rural) de las grandes haciendas del norte del municipio.
- Promover la política de fomento productivo a empresas que demuestren capacidades de innovación o de emprendimiento de base tecnológica, así como promocionar la posibilidad de planes estratégicos exportadores por empresa.
- Promover el Plan Maestro de Espacio Público.
- Consolidar los distritos mineros.
- Desarrollar programas de formación para competencias laborales en actividades productivas específicas a la cadena (servicios técnicos constructivos).
- Integrar el cluster no sólo a partir de la importante dinámica de la demanda final, sino también de las demandas intermedias como las de las grandes superficies de insumos para la construcción.

Lineamientos para la institucionalidad

- Integrar un grupo líder en cada uno de los cluster seleccionados para impulsar, con actores públicos, privados y de organizaciones sociales el proceso de desarrollo económico local.



- Crear una mesa de trabajo público-privada (liderada por la alcaldía municipal), donde participen representantes de las distintas entidades y sectores interesados, con disposición y habilidades destacadas de emprendedores, creatividad, innovación, gestión y articulación de procesos.
- Identificar variables –vectores– claves de competitividad para el cluster y el desarrollo local (territorio).
- Acordar una Visión compartida de imagen de cluster a un horizonte de tiempo determinado (2019 o-2032), y de estrategias para construir la Visión.
- Elaborar el plan de acción para el cluster de la construcción. Conformar una instancia mixta para promover y gerenciar el desarrollo del cluster: gestionar el plan estratégico de cluster.
- Articular las políticas locales con las políticas, estrategias y programas regionales, provinciales, departamentales, distritales y nacionales.
- Promover y conservar la calidad e integridad de los valores culturales y ambientales del municipio.
- Promover el marketing territorial a partir de los clusters seleccionados.

C. Cadena de agroindustria

La cadena productiva de la agroindustria es, en toda su dimensión, una cadena potencial. Como se verá, no ha construido capacidades productivas relevantes en el territorio. No se tiene un encadenamiento productivo fuerte, y el imaginario colectivo lo asocia con algunos productos de tradición como la papa, la arveja y el maíz, y más recientemente con cultivos como la fresa, la uchuva, la mora y las hortalizas. Mientras en la producción pecuaria, los ovinos ocupan algún referente en la comunidad asociado a la granja experimental San Jorge del ICA, localizada en la vereda del mismo nombre (actualmente no está en funcionamiento).

El trabajo de campo evidenció el interés por impulsar el desarrollo de la cadena de la agroindustria. Además, los recientes documentos de política pública, identifican la cadena como estratégica para el municipio, con base en los siguientes argumentos se encuentran:

Primero, el área de suelo rural representa aproximadamente el 85% del total del área del municipio. En este porcentaje se incluyen áreas de ecosistemas protegidos y zonas rurales no aptas para la explotación productiva, que están por encima de la cota permitida en montañas y

Función de la administración municipal

- Liderar la política competitiva y la planificación del cluster seleccionado.
- Facilitar la articulación de los diversos componentes del cluster.
- Articular y promover el cluster regional a escala nacional e internacional.
- Proporcionar la organización institucional que incentive la generación de economías externas, de empleo y de ingresos, y, en general, de desarrollo económico local.
- Promover y comprometer a la comunidad en el proceso de desarrollo sostenible de los clusters.

páramos (cota fijada para la protección bioambiental y la generación de agua).

Segundo, la creciente presión del crecimiento de la población de Soacha, incluidos los desplazamientos forzosos, ha puesto de relieve el tema de seguridad alimentaria, y en consecuencia, la actividad agrícola rural se debe promocionar. Este énfasis de política es real, con la puesta en marcha del proyecto estratégico del Sipaida (sistema de producción, abastecimiento e industrialización de alimentos) –alimento pactado–, impulsado por una alianza interinstitucional de la alcaldía y la Gobernación de Cundinamarca.

Tercero, como potencial solución al desempleo de la población desplazada por procesos de violencia del país, y de origen campesino, se considera que la reactivación de la producción agropecuaria puede aliviar el desempleo de esta población, y afianzar la identidad perdida por causa del desplazamiento.

Cuarto, la actividad agroindustrial está identificada como estratégica para la Región-Capital y el departamento de Cundinamarca, con lo cual existe un alineamiento estratégico con la vocación productiva del territorio; y en este sentido, la promoción pública del sector tendría el respaldo de alianzas interinstitucionales, como las que actualmente se han venido construyendo en otros temas y sectores (por ejemplo: extensión del sistema de transporte masivo).

Y quinto, la discusión y debate que ha venido despertando el ajuste del POT, ha puesto de relieve las importantes tensiones entre suelo rural, minero y urbano. Y desde este aspecto, pensar en el suelo rural con potencial productivo, implica pensar estratégicamente no sólo en las definiciones de suelo, sino también en el municipio respecto a la sostenibilidad ambiental.

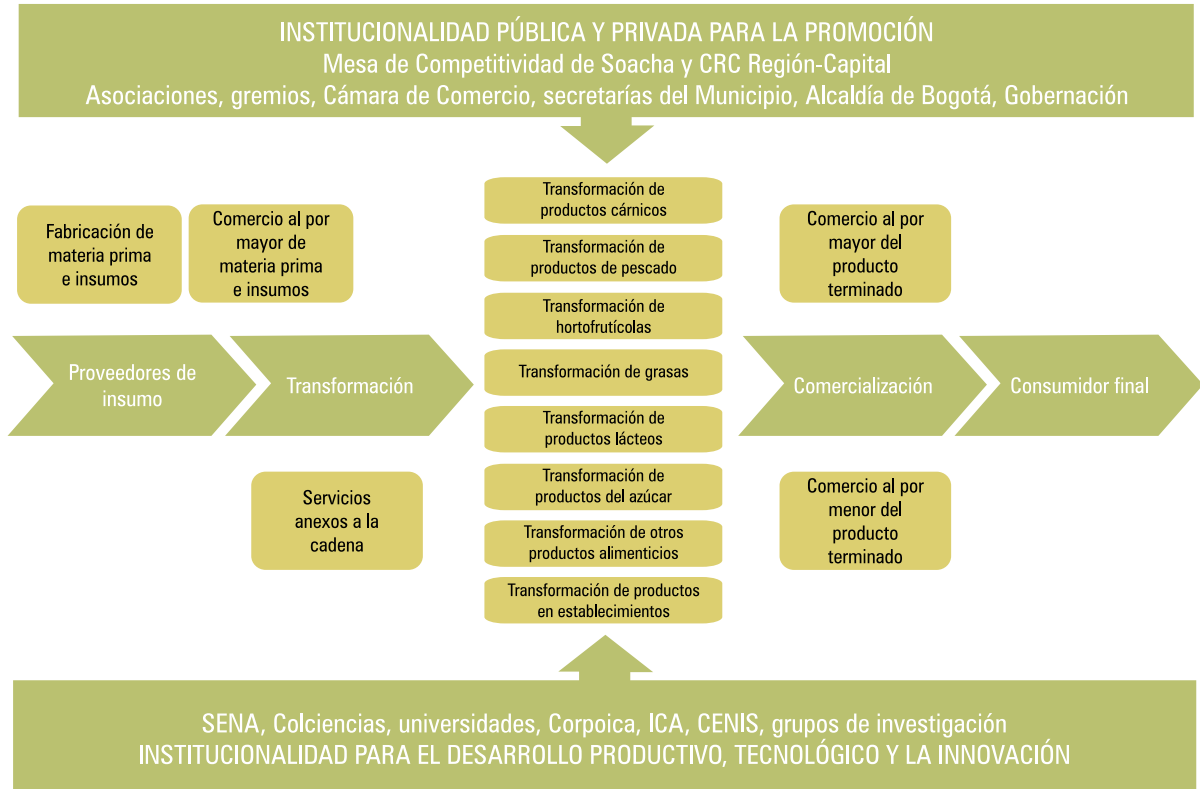
En suma, la cadena productiva de la agroindustria se considera estratégica para el desarrollo socioeconómico del municipio, a pesar de no tener capacidades productivas consolidadas, y en consecuencia, se presenta como un encadenamiento productivo “roto”. El gran reto de esta cadena es consolidarse como un cluster estratégico con identidad territorial. Como un primer paso a dicha construcción, se debe entender la lógica de articulación del cluster de la agroindustria (Véase la ilustración 6.2). Aquí vale la pena precisar que el cluster se enfocará en productos alimenticios; aunque esta denominación igualmente sea amplia como la de agroindustria, se precisa el enfoque estratégico de la cadena (*cluster*).

La cadena productiva se inicia con la producción agropecuaria, y la provisión y fabricación de la materia prima e insumos para la transformación en productos alimenticios, y su posterior comercialización en los mercados de consumo final. Al encadenamiento básico insumos-transformación-comercio, se le agregan los servicios anexos a la cadena: la recolección de cosechas, la fumigación, la administración del sistema de riego, el servicio de asistencia técnica agrícola, el mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo agropecuarios, la investigación y el desarrollo experimental agrícola, las actividades de ingeniería de alimentos, servicios de capacitación en escuelas de gastronomía, y el alquiler de maquinaria y equipo agropecuarios (CCB, 2005). Estos servicios técnicos anexos a la cadena son importantes generadores de valor agregado, y requieren atención especial desde la perspectiva de conformación del cluster. Finalmente, es importante anotar la relevancia del comercio, tanto al por mayor como al por menor, en la cadena.

El cluster es tan fuerte y maduro tanto como lo sean sus eslabones y su institucionalidad. Para



Ilustración 6.2.
Estructura funcional del cluster de productos alimenticios



Fuente: Elaborado a partir de “Eslabones y distribución de las empresas en la cadena de construcción e ingeniería civil, 2004”. “Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá y Cundinamarca, 2005”, CCB.

el caso de la cadena de productos alimenticios en Soacha, sólo un eslabón evidencia capacidades productivas importantes si se toma como indicador la existencia de empresas medianas y grandes con capacidades competitivas. La razón implícita, es que la existencia de unidades de producción con un peso específico por tamaño, genera liderazgos naturales y posibilidades de orientación de los encadenamientos productivos hacia actividades generadoras de valor agregado.

Al considerar las grandes y medianas empresas del registro mercantil de Soacha, sólo se identifica una empresa con posibilidades de liderazgo y articulación “hacia delante y hacia atrás”. Es

una empresa de transformación dedicada a la elaboración de aceites y grasas de origen animal y vegetal. Esto significa que la aglomeración e interacción de empresas está determinada por micro y pequeñas empresas. En efecto, si se recurre al registro de aportantes al ICA del municipio, se encuentra que para el cluster de productos alimenticios se identifican 55 empresas que representan el 9,5% del total de empresas del registro ICA, y el 6,5% del valor total de recaudo del ICA en el 2008.

Lo interesante de anotar, es que estas empresas se aglomeran en el eslabón de transformación, donde se ubican 14 empresas, y en el eslabón de comercialización (mayor y menor) se identifican

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

40 empresas. Es decir, no existen empresas registradas en la base del ICA que se ubiquen en el eslabón de la producción de insumos o productos agropecuarios (Véase cuadro 6.10). En otras palabras, y con base en la información presentada, la cadena está "rota". Otra manera de describir

lo anterior, es que la informalidad en algunos eslabones es tan alta que no se visualiza la capacidad productiva existente. Esta debilidad ilustrada cuando se toman datos del registro del ICA, se resuelve, en parte, al considerar la estadística del registro mercantil en su totalidad.

Cuadro 6.10.

Empresas aportantes al ICA del cluster de productos alimenticios

CIU	Descripción	Número de empresas	%	ICA \$	ICA (%)
D155100	Elaboración de productos de panadería.	2	3,6	3.517.000	0,4
D155104	Elaboración de pasteles, buñuelos y tortas.	1	1,8	175.000.000	18,9
D158100	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.	1	1,8	37.516.000	4,1
D158900	Elaboración de otros productos alimenticios ncp.	3	5,5	6.628.000	0,7
G512506	Comercio al por mayor de aceites y grasas animales y vegetales comestibles.	1	1,8	965.000	0,1
G521100	Comercio al por menor de alimentos, en establecimientos no especializados.	26	47,3	638.919.500	69
G521102	Comercio al por menor de víveres y abarrotes en establecimientos no especializados.	5	9,1	16.715.000	1,8
G522100	Comercio al por menor de frutas y verduras, en establecimientos especializados.	1	1,8	414.000	0
G522200	Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos en establecimientos especializados.	1	1,8	27.193.000	2,9
G522300	Comercio al por menor de carnes, pescados y productos de mar	1	1,8	2.569.000	0,3
G522303	Comercio al por menor de aves en establecimientos especializados.	2	3,6	722.000	0,1
G522400	Comercio al por menor de productos de confitería en establecimientos especializados.	2	3,6	666.000	0,1
G522901	Comercio al por menor de ventas de panaderías, bizcocherías y similares.	2	3,6	4.912.000	0,5
H552100	Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes.	5	9,1	7.226.000	0,8
H552200	Expendio a la mesa de comidas preparadas, en cafeterías.	2	3,6	2.613.000	0,3
	Total	55		925.575.500	

Fuente: Alcaldía de Soacha, Información sobre las empresas aportantes de Impuesto de Industria y Comercio, 2008.

VI. CADENAS PRODUCTIVAS ESTRATÉGICAS DE SOACHA



En la cadena no hay actores dominantes que puedan actuar como empresas “ancla” líderes de procesos de interacción en la cadena de productos alimenticios y más bien predomina la micro y pequeña empresa. En el eslabón inicial o de producción agropecuaria se identifican 20 empresas, 19 son microempresas y una pequeña empresa, que indican la existencia de una capacidad productiva débil, por el tamaño de las empresas. En el eslabón de transformación hay 211 empresas, 205 son microempresas, cuatro pequeñas empresas y dos medianas.

En suma, la cadena (cluster) de productos alimenticios la dominan los eslabones de transformación y comercio por microempresas y pequeñas empresas. El eslabón de la producción agropecuaria es muy débil, y no se integra adecuadamente a los otros eslabones.

La producción agrícola se concentra en hortalizas y fresas desde el punto de vista de los mayores rendimientos productivos. En el caso de las hortalizas, la vereda Bosatama es intensa en su cultivo, y sus tierras son consideradas por el IGAC de alto valor agrológico. Se produce, en particular, acelga, espinaca, cilantro, apio, lechuga, maíz, cebada, brócoli, ajo, cebolla puerro y coliflor. El canal de comercialización normal es el de Corabastos (alcaldía, página web). Y en el caso de la fresa, se ha posicionado una marca básica con denominación de origen desde mediados de los años 1990, con cultivos localizados en la vereda de San Jorge. Respecto a los canales de comercialización, predominan los tradicionales de Corabastos y plazas de mercado, pero ya se han abierto otros de tipo institucional y con empresas grandes transformadoras como Alpina (Véanse cuadros 6.11 y 6.12).

Cuadro 6.11.
Producción agrícola de Soacha

Producto	Área (ha)	Producción (Tn)	Rendimiento (TN/ha)
Hortalizas	307	27.000	87,9
Fresa	50	1.500	30
Uchuva	3	30	10
Papa	385	3.800	9,9
Maíz	10	30	3
Arveja	120	180	1,5

Fuente: Municipio de Soacha. Diagnóstico ambiental y agropecuario (Datos provisionales). Febrero de 2008.

Cuadro 6.12.
Producción pecuaria de Soacha

Especie	Cantidad	Especie	Cantidad
Aves engorde	11.000	Bovino Ceba	400
Bovino leche	4.224	Conejos	376
Porcinos	3.199	Miel	360
Doble propósito	2.400	Caballos	123
Ovinos	1.870	Caprinos	120
Trucha	1.400	Apicultura	42
Carpa Dorada	600	Asnos	35
Aves postura	500	Mulas	2

Fuente: Municipio de Soacha. Diagnóstico ambiental y agropecuario (Datos provisionales). Febrero de 2008.

Finalmente, la producción pecuaria es débil. En general, se concibe como actividad con serios problemas de producción limpia, y culturas empresariales de tipo muy tradicional.

El nivel de clusterización de la cadena agroindustria

El grado de desarrollo del naciente cluster de productos alimenticios indica que el cluster de productos alimenticios posee un nivel de clusterización bajo; es decir, que el grado de desarrollo se califica como incipiente, de acuerdo con ejercicio de valoración realizado (Véase cuadro 6.13).

El cluster de productos alimenticios en Soacha presenta debilidades en todos los criterios de evaluación del nivel de clusterización. Así por ejemplo, la especialización geográfica es débil en los eslabones primarios de producción agropecuaria y generación de insumos para la industria. Y en los eslabones superiores, la especialización geográfica no difiere de otros

territorios de la Región-Capital (microempresarios dinámicos con bajos niveles de innovación y competitividad). La cadena producto-consumo está "rota" entre los eslabones iniciales de provisión-transformación. No se han creado economías de escala ni externalidades positivas debido a la misma estructura empresarial de base micro. El grado de cooperación y de la construcción de redes es mínimo, y sólo en algunos productos específicos se conforman redes o asociaciones por presión de las condiciones de mercado (caso de las fresas y hortalizas). El desarrollo institucional del "sector" es muy débil, y la generación de política pública es incipiente y depende de los resultados de los estudios en ejecución. La capacidad competitiva es débil en función del tipo de mercados que se atienden.

Existen acciones orientadas a promover la producción de alimentos como: la generación de información de base para la toma de decisiones; hay voluntad política para poner en marcha un plan estratégico de cadena; la alianza interinsti-

Cuadro 6.13.
Valoración del grado de desarrollo del cluster de productos alimenticios

Criterios para valorar el nivel de clusterización	1	2	3	4	5
Especialización geográfica.		X			
Cadena producto-consumo completa.		X			
Economías de escala y externalidades positivas por aglomeración.	X				
Economías de especialización y diferenciación.		X			
Grado de cooperación.		X			
Regulación y política pública.		X			
Desarrollo institucional y construcción de redes.	X				
Orientación competitiva e innovadora.	X				
Cultura empresarial.		X			
Competencias laborales.		X			
<i>Valoración del nivel de clusterización sobre un total de 50 puntos.</i>			17		

Fuente: Elaboración propia.



tucional para generar programas estructurantes de cadena (Sipaida), y una visibilidad del MEGA como norte en la generación de política para la agroindustria de la región.

Elementos para la estrategia de construcción de un cluster integrado

La propuesta para consolidar la cadena de productos alimenticios como potencialmente estratégica para Soacha, tiene tres componentes: i) la elaboración de un plan estratégico y un plan de acción específico a la cadena; ii) los lineamientos base para construir institucionalidad; y iii) la definición de la función de la administración pública local.

El plan de acción de la cadena

La formulación del plan debe orientarse por el imperativo de pasar de un cluster de carácter incipiente a uno integral. Es decir, se deben diseñar acciones estratégicas en cada uno de los diez criterios de evaluación del nivel de clusterización. En particular, tener el objetivo de construir un cluster integrado, pero con fuertes encadenamientos “hacia adelante” en búsqueda de mayores niveles de creación de valor mediante procesos de transformación logística e industrial.

Elementos de acción a considerar para la elaboración del plan³³:

- Desarrollar una de las líneas de acción estructurante del PEC. Esto es, diagnosticar y fortalecer las cadenas productivas en cua-

tro sectores económicos del municipio (insumos para la construcción, agroindustria, confecciones y metalurgia). Este programa es fruto de una alianza interinstitucional entre la alcaldía municipal y el PNUD, y desarrolla uno de los ejes estratégicos de la Política de Desarrollo Económico Incluyente.

- Elaborar un censo geo-referenciado de unidades productivas.
- Realizar el Mapeo de actores –quiénes y qué hacen en la cadena–.
- A partir de la realización del diagnóstico agroambiental del sector rural para la formulación del Programa Agropecuario Municipal, promover la política de fomento productivo a empresas que demuestren capacidades de innovación o de emprendimiento de base tecnológica, así como promocionar la posibilidad de planes estratégicos exportadores por empresa.
- Implementar y fortalecer el programa Sipaida (sistema de producción, abastecimiento e industrialización de alimentos). Alimento pactado.
- Adoptar y apropiarse de los instrumentos impulsados por el MEGA (Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial). En particular, la formulación de proyectos estratégicos en alianzas interinstitucionales por áreas temáticas; fomento a la relación universidad-empresa para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades tecnológicas, de innovación y emprendimiento; cooperación técnica nacional e internacional; formulación de proyectos integrales de producción orientados a los mercados internacionales; programas de certificación de producción; generación de información técnica para la cadena;

33. Este conjunto de acciones no es exhaustivo, y se basa en las propuestas actuales y futuras de actores, o estudios previos, como la Política Pública de Desarrollo Económico Incluyente, planes de desarrollo, o planes de ordenamiento territorial.

emprendimiento de base tecnológica, programas de cultura empresarial, gerencia y liderazgo; gestión de mercados y planes exportadores; apoyo a la gerencia financiera de proyectos y búsqueda de recursos; y, en general, creación de consorcios de exportación de productos líderes de la cadena.

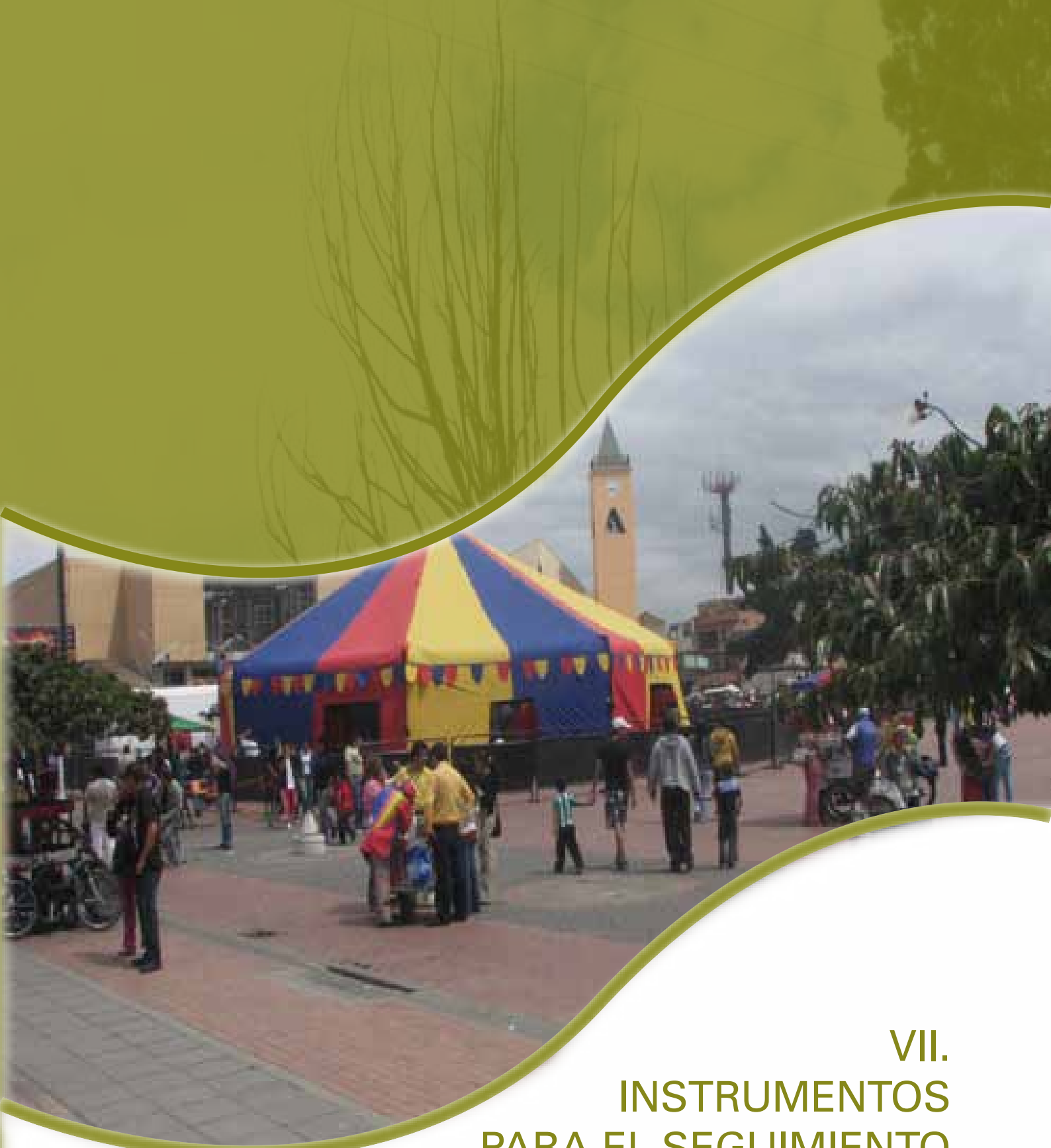
- Programas de formación para competencias laborales en actividades productivas específicas a la cadena.

Lineamientos para la institucionalidad

- Constituir un grupo líder del proceso de construcción del cluster integrado de los productos alimenticios. Éste sería el núcleo impulsor del proceso con actores públicos, privados y de organizaciones sociales, con destacado liderazgo y compromiso con el desarrollo económico del sector de la construcción del municipio.
- Crear una mesa de trabajo público-privada (liderada por la alcaldía municipal), donde participen representantes de las distintas entidades y sectores interesados, con disposición y habilidad de emprendedores, creatividad, innovación, gestión y articulación de procesos.
- Identificar variables clave para pasar de un cluster articulado a un cluster integrado en el territorio.
- Establecer un acuerdo sobre la Visión compartida de imagen del cluster a un horizonte de tiempo determinado (2019-2032), y sobre estrategias para construir la Visión.
- Gerenciar el plan estratégico y el plan de acción para consolidar el cluster.

Función de la administración municipal

- Liderar la política y planificación de la cadena de productos alimenticios bajo la concepción de un cluster integrado.
- Facilitar la formulación de programas y proyectos que fomenten la articulación e interacción de los actores de la cadena. Integrar “aguas arriba y aguas abajo” la cadena y constituir institucionalidad.
- Articular y promover la cadena (cluster) a escala regional, nacional e internacional.
- Proporcionar la organización territorial institucional (entorno territorial) que incentive la generación de economías externas, de empleo y de ingresos, y, en general, el desarrollo económico local.
- Promover y comprometer a la comunidad en el proceso de desarrollo sostenible en la cadena de productos alimenticios.
- Articular las políticas locales con las políticas, estrategias y programas regionales, provinciales, departamentales, distritales y nacionales, para favorecer la competitividad de todos los eslabones de la cadena y su institucionalidad.
- Promover y conservar la calidad e integridad de los valores culturales y ambientales para afirmar la identidad de Soacha con la cadena de productos alimenticios.
- Promover el marketing territorial del municipio aprovechando los rasgos destacables de la cadena de productos alimenticios. Por ejemplo, “vender” la imagen de la calidad de las fresas y hortalizas de Soacha.



VII.
INSTRUMENTOS
PARA EL SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN
DEL PLAN

La formulación del plan debe ser respaldada por un proceso de coordinación y gestión dirigido a establecer el cumplimiento de los objetivos y metas definidos por las líneas estratégicas, y para el efecto se requiere estructurar un sistema de seguimiento y evaluación.

A. Sistema de seguimiento y evaluación

La elaboración y uso de los instrumentos para el seguimiento es un componente clave del proceso de evaluación, porque posibilita cuantificar los productos y resultados que deberán ser valorados por medio de la organización institucional del plan y ser objeto de rendición de cuentas.

El seguimiento del plan se realizará con periodicidades que se establecerán según la naturaleza de los programas y proyectos, y por lo general se hace por medio de un monitoreo continuo con presentación de resultados en lapsos relativamente cortos (mensuales, trimestrales, semestrales), atendiendo los diversos componentes de los programas y proyectos.

Mediante la evaluación, se procesan y analizan los resultados para vigilar el avance respecto a lo planificado, el cumplimiento de los compromisos y las razones del desempeño, para tomar las medidas que se requieran a fin de lograr los objetivos fijados. El monitoreo y la evaluación también se realizan con el propósito de rendir cuentas públicas y para democratizar la participación en las fases de implementación y de gestión del plan.

El proceso de elaboración del sistema de seguimiento y evaluación debe llevar a:

- Establecer los programas y proyectos según línea estratégica.
- Definir por programa y proyecto, objetivos, metas y plazos para alcanzarlos.
- Diseñar indicadores de producto y de resultado.
- Establecer los recursos necesarios para la implementación del plan.
- Definir en el organigrama institucional del plan, la instancia encargada del seguimiento y evaluación, y los flujos de información requeridos.
- Definir los compromisos según cada entidad responsable.

B. El plan de acción para la implementación y gestión del PEC

El Plan Económico para la Competitividad (PEC) establecerá objetivos y metas para alcanzar con respecto a productos, resultados y gestión. Para el cabal seguimiento y evaluación es necesario elaborar indicadores.

Los productos son los bienes y servicios resultantes de las acciones contempladas en el plan.

Los resultados se refieren a los cambios en las condiciones del municipio para alcanzar el desarrollo económico y la competitividad, derivados del acceso y el disfrute de los bienes y servicios, tangibles e intangibles, que producirá la implementación del plan.

VII. INSTRUMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

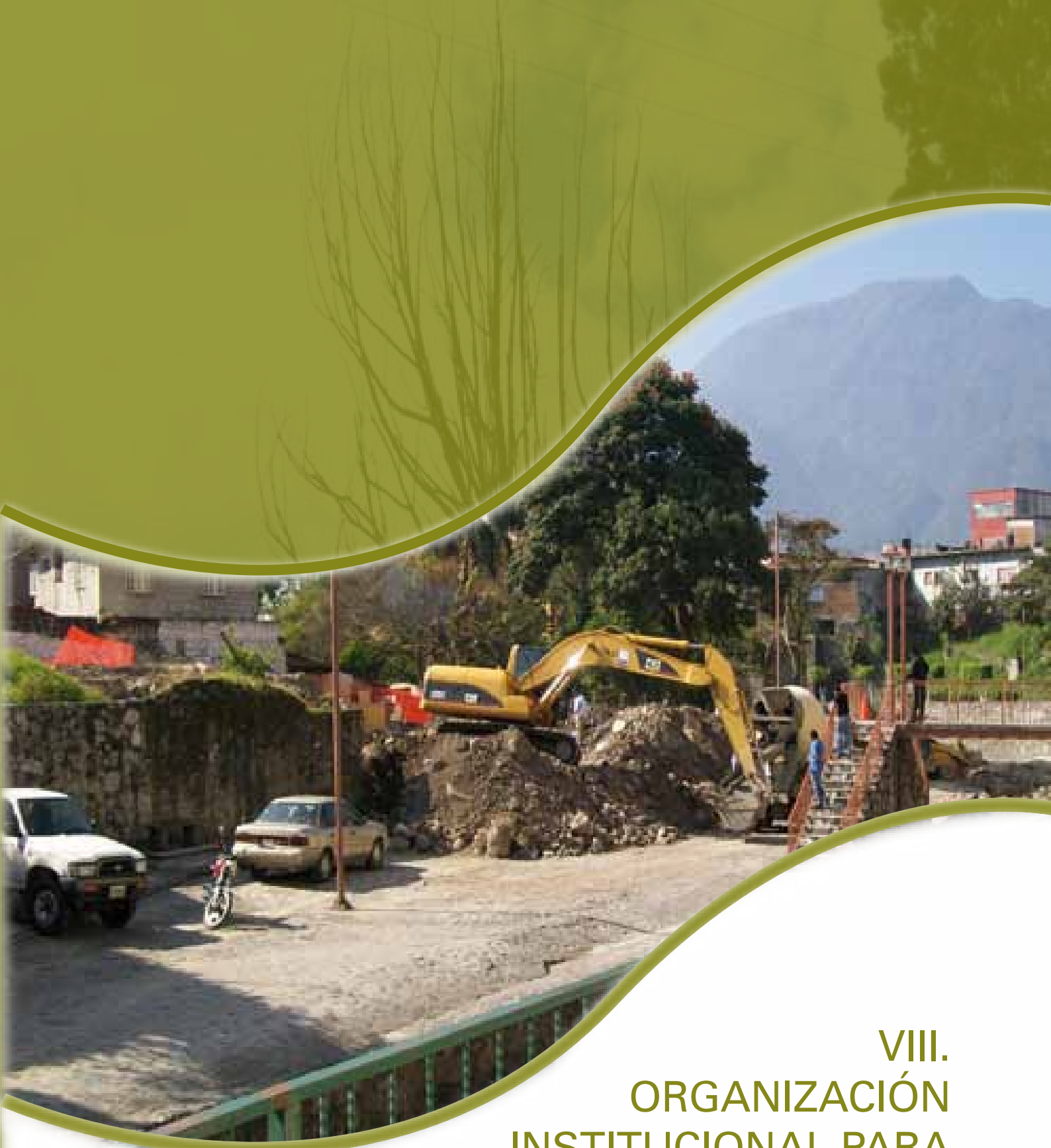
La gestión se refiere a los procesos institucionales y políticos que posibilitan alcanzar los productos y resultados en determinadas condiciones. Desde esta perspectiva se monitorea la eficiencia y la eficacia institucional, el cumplimiento de los tiempos programados y los procesos de gestión como información, planificación y control.

El diseño de indicadores de seguimiento y de evaluación se constituyen en componente fundamental del proceso de planificación estratégica, puesto que busca crear las condiciones para la gestión e implementación del plan y disponer de criterios para la evaluación de los resultados alcanzados a través de las estrategias con sus respectivos programas y proyectos.

Ilustración 7.1.

Corresponsabilidad institucional en la implementación del plan

Línea estratégica/proyectos	Gobierno municipal			Gobierno departamental			Gobierno Nacional			Sector privado	Organizaciones sociales	Otras entidades
	Secretaría 1	Secretaría 2	Secretaría 3	Secretaría 1	Secretaría 2	Secretaría 3	Ministerio 1	Ministerio 2	Ministerio 3			
LE 1												
Proyecto 1		●			●					●		
Proyecto 2	●						●		●	●		
Proyecto 3		●		●								
LE 2												
Proyecto 1		●		●			●					●
Proyecto 2							●		●	●	●	
Proyecto 3			●			●						
LE 3												
Proyecto 1			●	●			●		●		●	
Proyecto 2	●					●						
LE 4												
Proyecto 1		●							●			
Proyecto 2								●			●	●
LE 5												
Proyecto 1			●							●	●	
Proyecto 2		●					●					
LE 6												
Proyecto 1			●						●			
Proyecto 2	●			●						●		●



VIII.
ORGANIZACIÓN
INSTITUCIONAL PARA
LA GESTIÓN Y
MONITOREO DEL PEC

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

La organización institucional para implementar y gestionar el Plan Económico de Competitividad de Soacha, se hará en el marco de la Mesa de Competitividad Provincial, de la que dependerá una Mesa de Competitividad Municipal integrada por una Secretaría Técnica que estará a cargo de la Dirección de Desarrollo Económico, (Secretaría de Desarrollo Económico cuando se constituya). Además, es recomendable contar con una gerencia permanente de alto nivel, y con un espacio de consulta de asesores y expertos.

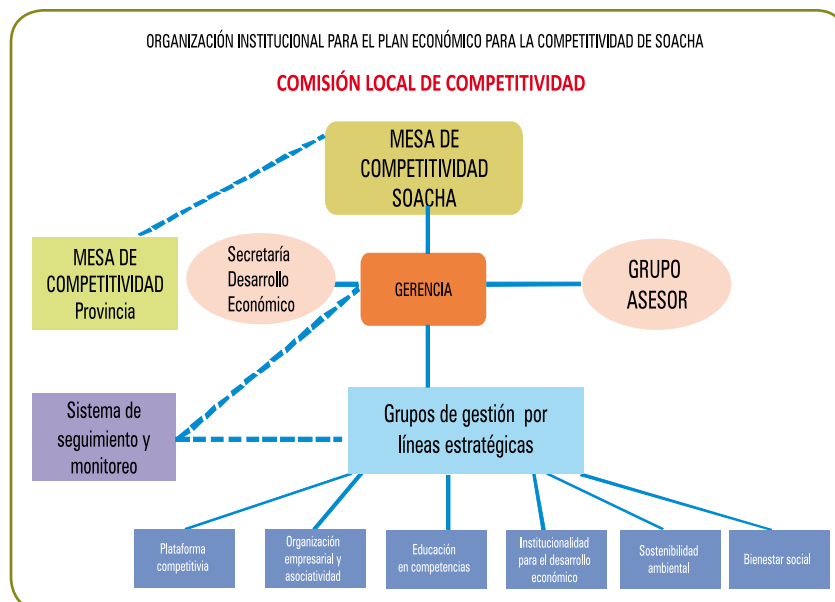
Lo anterior con el fin de que cada línea estratégica del PEC tenga su desarrollo especializado. Se constituirán mesas consultivas temáticas por línea estratégica, y articuladas alrededor de la Visión de competitividad. Igualmente, formará parte de la organización el sistema de seguimiento y evaluación del PEC.

Con el fin de lograr la corresponsabilidad institucional en la gestión y ejecución del plan, es necesario establecer:

- Definiciones claras de los compromisos adquiridos, según las atribuciones y responsabilidades institucionales de las entidades que deben participar.
- Acuerdos sobre acciones específicas de cada entidad, siguiendo la programación temporal de los componentes del proyecto (por ejemplo: pactos de competitividad).
- La disponibilidad y los flujos de recursos materiales y financieros que se requieren para cada proyecto.
- Un Sistema de información y métodos para verificar el cumplimiento de los acuerdos institucionales.

Después de adoptar la organización propuesta, es necesario diseñar e implementar un programa de socialización, que se proponga en el corto plazo, convocar a las principales entidades y actores de las cadenas productivas seleccionadas, para que conozcan las propuestas consignadas en el Plan y orienten sus acciones en torno a la visión de desarrollo económico y de competitividad que se propone para el municipio.

Ilustración 8.1.
Organización institucional





BIBLIOGRAFÍA

Agenda Interna para la Productividad y Competitividad de la Región Bogotá-Cundinamarca. Cámara de Comercio de Bogotá, noviembre de 2005.

Análisis Financiero Municipio de Soacha, Cundinamarca - Corte a 31 de diciembre de 2006. Ministerio de Hacienda.

Análisis Financiero Municipio de Soacha, Cundinamarca - Informe de seguimiento a diciembre de 2007. Ministerio de Hacienda.

Anuario Estadístico de Cundinamarca, 2004. Gobernación de Cundinamarca. Secretaría de Planeación.

Anuario Estadístico de Cundinamarca, 2006. Gobernación de Cundinamarca. Secretaría de Planeación.

Balance de la Gestión de las Finanzas de los Municipios de Soacha, Fusagasugá, Chía y Zipaquirá, 2005. Cámara de Comercio de Bogotá, octubre de 2006.

Balance de la Gestión de las Finanzas de los Municipios de Soacha, Fusagasugá, Chía y Zipaquirá, 2007. Cámara de Comercio de Bogotá.

Balance del desempeño fiscal de los municipios y departamentos, 2000-2003. Departamento Nacional de Planeación.

Balance de la Internacionalización de la Región Bogotá – Cundinamarca, 2008-2009. Cámara de Comercio de Bogotá, diciembre de 2004.

Bogotá-Cundinamarca hacia una región competitiva. Bases del Plan Regional de Competitividad, 2004-2014. Consejo Regional de Competitividad Bogotá-Cundinamarca, diciembre de 2003.

Censo Económico de Cundinamarca, 1999.

Censo Experimental del Municipio de Soacha, 2003. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Censo General Nacional, 2005. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Desarrollo turístico en el Calafate. ARTESI, Liliana (2003). Documento No. 18, Serie Estudios y Perspectivas, CEPAL, Buenos Aires.

Desempeño Fiscal de los Municipios, 2007. Departamento Nacional de Planeación.

Diagnóstico Integrado Comunitario Alcaldía en su Barrio, 2008. Municipio de Soacha, "Soacha para vivir mejor".

Diagnóstico Sectorial, Plan de Desarrollo Departamental, 2008-2012. Gobernación de Cundinamarca.

Documento Conpes 3320. "Estrategia para el manejo ambiental del río Bogotá", Departamento Nacional de Planeación, 6 de diciembre de 2004.

Documento Conpes 3527. "Política nacional de competitividad y productividad", junio de 2008.

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

Documento Conpes 3547. “Política nacional logística”, octubre de 2008.

Documento Conpes 3490. “Estrategia institucional para el desarrollo del macroproyecto urbano-regional del Aeropuerto Eldorado de Bogotá”. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Bogotá, 1º de octubre de 2007.

Documento Técnico de Soporte de la Revisión y Ajuste del POT. Montenegro Lizarralde & Cía. Ltda. Arquitectos.

El Sector Servicios en la Región Bogotá-Cundinamarca. Cámara de Comercio de Bogotá, diciembre de 2004.

Estrategia Regional de Exportación Del Sector Agrícola Y Agroindustrial para Bogotá y Cundinamarca. Cámara de Comercio de Bogotá, diciembre de 2005.

Estadísticas de Cundinamarca, 1998-2000. Gobernación de Cundinamarca.

Estudio sobre cluster y asociatividad. Ministerio de Trabajo, Prompyme. Documento de trabajo. Lima, 2003.

Evaluación del Desempeño Integral de los Municipios, 2007. Departamento Nacional de Planeación.

Informe de Coyuntura Económica y Social, 2007. Gobernación de Cundinamarca. Secretaría de Planeación.

Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts, *Economic Geography*, MARKUSEN, A. (1996). vol. 72(3); y *Ser com-*

petitivo. PORTER, M. (1999). Bilbao, España, Deusto.

Mejores Ciudades para hacer Negocios en América Latina. Posicionamiento competitivo de Bogotá en el 2008. Cámara de Comercio de Bogotá, abril de 2008.

Observatorio del Precio del Suelo para el Departamento de Cundinamarca. Gobernación de Cundinamarca. Secretaría de Planeación Departamental – Universidad Externado de Colombia, noviembre de 2007.

Observatorio del Mercado de Trabajo. No. 18, mayo de 2006. Cámara de Comercio de Bogotá.

Perfil del Comercio Exterior de la Región Bogotá – Cundinamarca con los Países del EFTA. Cámara de Comercio de Bogotá, diciembre de 2008.

Plan Departamental de Desarrollo, 2008-2012. “Cundinamarca, corazón de Colombia”. Gobernación de Cundinamarca.

Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas, Bogotá, D. C., 2008-2012. “Bogotá positiva: para vivir mejor”.

Plan de Desarrollo Departamental – Audiencia Provincial Guavio. Información estadística básica. Gachetá, 23 de enero de 2008. “Cundinamarca, corazón de Colombia”.

Plan de Desarrollo Departamental – Audiencia Provincial Sabana Centro. Información estadística básica. Zipaquirá, 1º de febrero de 2008. “Cundinamarca, corazón de Colombia”.



Plan de Desarrollo Departamental – Audiencia Provincial Sabana Occidente. Información estadística básica. Mosquera, 2 de febrero de 2008. “Cundinamarca, corazón de Colombia”.

Plan de Desarrollo Departamental – Audiencia Provincial Soacha. Información estadística básica. Soacha, 20 de febrero de 2008. “Cundinamarca, corazón de Colombia”.

Plan de Desarrollo del Municipio De Soacha, 2008-2011. Alcaldía de Soacha.

Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Soacha. Acuerdo 46 de 2000. Alcaldía de Soacha.

Plan Económico para la Competitividad de Soacha. Cámara de Comercio de Bogotá, 2005.

Plan Económico de Competitividad de Girardot, 2007-2019. Cámara de Comercio de Bogotá, abril de 2007.

Plan Estratégico Exportador Bogotá y Cundinamarca. Comité Asesor Regional de Comercio Exterior (CARCE).

Política Pública de Desarrollo Económico Incluyente del Municipio de Soacha. Alcaldía municipal de Soacha.

The Journal of Economic Perspectives. PORTER Y VAN DER LINDE (1995). “Toward a new conception of the environment competitiveness relationship”, vol. 9(4).

Programa de Mejoramiento de la Productividad y Competitividad a partir del Desarrollo del Modelo de Cadena Productiva en el Subsector de Insumos para la Construcción en el Municipio de Soacha. Alcaldía municipal de Soacha, grupo APC.

Revisión y Ajuste del Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Soacha Del Departamento De Cundinamarca. Alcaldía municipal de Soacha.

Total captaciones por departamento y municipio. Fecha de corte 31 de diciembre de 2005. Superintendencia Financiera de Colombia.



ANEXO

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

Iniciativas estratégicas para el desarrollo económico de Soacha

Nombre	Características básicas
Descontaminación del río Bogotá ³⁴	<p>El objetivo es descontaminar y limpiar el río Bogotá –el más contaminado del país–, con el fin de integrarlo como parte ambiental de la ciudad por medio de la construcción de la planta de tratamiento de las aguas El Salitre.</p> <p>Mejorar la calidad de vida para propiciar un ambiente sano y sostenible, promocionando entornos saludables, vigilancia y control sanitario.</p> <p>El proyecto se encuentra actualmente en la segunda fase con el saneamiento de las cloacas.</p>
Proyecto regional de disposición de residuos sólidos	<p>Diseñar y aplicar un sistema de manejo de residuos sólidos, mediante la coordinación entre las empresas operadoras de aseo y la comunidad, con el fin de garantizar el control, aprovechamiento, recolección total y tratamiento adecuado de los residuos sólidos generados.</p> <p>La obra consiste en la generación de una planta para el tratamiento de residuos sólidos, que se ubicaría en el botadero de basura de la cabecera municipal de San Juan de Rioseco.</p>
Área de influencia del Aeropuerto Eldorado Macroproyecto para el desarrollo del entorno del Aeropuerto Eldorado (MURA) ³⁵	<p>Promover el desarrollo armónico y planificado del área de influencia del Aeropuerto Eldorado a través de acciones y actuaciones público-privadas concertadas; a fin de mejorar el aspecto de infraestructura de transporte, desarrollo urbano y ordenamiento territorial.</p> <p>El alcance del macroproyecto del Aeropuerto Eldorado es de carácter regional, debido a que su área de influencia abarca zonas urbanas del Distrito Capital, así como áreas correspondientes a los municipios de la Sabana de Bogotá.</p>
Puerto multimodal Puerto Salgar ³⁶	<p>Busca consolidar un puerto multimodal de carga que incluya, terminal ferroviaria, muelle fluvial y terrestre con sus servicios complementarios.</p> <p>El proyecto se realizará en el municipio de Puerto Salgar, con cobertura nacional que beneficiará aproximadamente a 10 millones de habitantes; dicho proyecto se encuentra en etapa inicial.</p>
Región turística ³⁷	<p>La región turística es una estrategia regional para consolidar a Bogotá como destino turístico de negocios y a Cundinamarca como destino complementario para turismo de placer, que consta de las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del portafolio de la oferta turística de Bogotá, Cundinamarca y la región central. • Formulación de los planes de desarrollo turístico municipales en 17 municipios. • Portales con información sobre atractivos turísticos del departamento y de la ciudad (“Cundinamarca mía” y “Bogotá mía”). • Portal transaccional para la comercialización de la oferta turística regional (en construcción).
Plan de logística regional ³⁸	<p>El plan de logística regional busca volver más competitivo al país, por lo cual se plantearon las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la institucionalidad del sector. • Mejorar la gestión y la capacidad de la cadena logística mediante la implementación de mecanismos de facilitación del comercio y la promoción del uso y aprovechamiento de tecnologías de información. • Incentivar la capacitación e investigación en logística. • Impulsar la infraestructura logística especializada. <p>Igualmente, se desarrollaron apuestas productivas en agroindustria, papel, plásticos, químicos y textiles-marroquinería (moda).</p>

34. Conpes 3320 - “Estrategia para el manejo ambiental del río Bogotá”. DNP, 6 de diciembre de 2004.

35. Conpes 3490 - “Estrategia institucional para el desarrollo del macroproyecto urbano-regional del Aeropuerto Eldorado de Bogotá”. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Bogotá, 1º de octubre de 2007.

36. “Agenda Interna para la productividad y la competitividad de la región Bogotá-Cundinamarca”; en: http://www.cundinamarca.gov.co/Cundinamarca/Archivos/FILE_ENTIDADES/FILE_ENTIDADES22914.pdf.

37. Comisión regional de competitividad de Bogotá y Cundinamarca, CRC, octubre de 2008; en: www.dapd.gov.co/www/resources/comision_regional%20de%20competitividad_ultima.ppt.

38. Foro “Ordenamiento Logístico en Bogotá y la región, una oportunidad para mejorar nuestra competitividad”. María Fernanda Campo, Bogotá, 13 y 14 de noviembre de 2008; en: http://camara.ccb.org.co/documentos/3353_Mar%C3%ADa_F_Campo,_CCB_%5BModo_de_compatibilidad%5D.pdf.

Nombre	Características básicas
Parque tecnológico empresarial ³⁹	Contribuir al desarrollo industrial y empresarial de las regiones y del país, mediante acciones dirigidas al fortalecimiento de la innovación y, en general, del desarrollo tecnológico, para enfrentar con éxito los procesos de internacionalización económica.
Gestión ambiental empresarial – Mipymes producción limpia Acercar ⁴⁰	<p>El proyecto consiste en brindar 4.480 horas de asistencia técnica a más de 208 mipymes en Bogotá de los sectores prioritarios; más de 160 horas de capacitación sin ningún costo para ellas. Con tres estudios, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de seguimiento a la asistencia técnica que genere indicadores que reflejen la reducción en la contaminación ambiental del Distrito Capital, producto de la operación de la Ventanilla Ambiental Acercar en sus fases anteriores y con base en el desarrollo de la presente fase de operación. • Hacer acompañamiento a los compromisos ambientales adquiridos por cada una de las empresas participantes en los convenios de producción más limpia, con el DAMA, con base en los cronogramas e indicadores concertados en el desarrollo del convenio. • Diseñar y desarrollar un manual de carácter ambiental, que apoye la gestión ambiental y reúna información acerca de herramientas de producción más limpia, para que fortalezcan la cadena productiva de servicios de la salud.
Desarrollo de mercados verdes ⁴¹	<p>Este proyecto de tipo nacional busca la creación de mercados verdes y el desarrollo del biocomercio sostenible. Los mercados verdes son mercados de productos y servicios ambientalmente amigables y aquellos derivados del aprovechamiento sostenible del medioambiente. El mercado verde lo constituye un grupo de actuales y potenciales compradores de un bien o servicio, que responde a una preferencia o necesidad, en la cual se involucran aspectos ambientales que impulsan el crecimiento de este sector económico.</p> <p>Las funciones del programa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y difundir la información general sobre mercados verdes. • Investigación sectorial y de producto. • Fomentar la oferta de productos o servicios orientados a los mercados verdes.
Cazucable	El sistema de Cazucable sería similar al que se opera en Medellín y tiene el objetivo de beneficiar a 90 mil personas del municipio de Soacha. Se pretende que este sistema alimente al sistema TransMilenio.
Tecnoparque Sena	<p>El nuevo Tecnoparque estará ubicado en la Autopista Sur con transversal 7ª No. 8-40, entrada 3, zona industrial de Cazucá, donde actualmente sólo se ha delimitado el terreno de ubicación.</p> <p>En este espacio se implementarán diversos proyectos educativos: técnico, tecnológico y complementarios, y contará con tres centros de formación: el Centro Nacional del Transporte, el Centro Nacional de la Construcción especializado en infraestructura, y la Escuela de Gastronomía, los cuales brindarán programas de formación gratuita a más de 180 mil habitantes, durante los tres primeros años.</p>
TransMilenio en Soacha	Incluir la construcción de los carriles exclusivos para el tránsito de los articulados, en la concesión de la doble calzada Bogotá-Girardot, como una extensión de cinco kilómetros en la troncal NQS.
Doble calzada Bogotá-Girardot	<p>La doble calzada hasta Girardot forma parte del corredor Bogotá-Buenaventura, que constituye la vía más importante entre el centro y occidente y sur del país. El proyecto consiste en el diseño, construcción, operación y mantenimiento del tramo; se encuentra localizado en los departamentos de Cundinamarca y Tolima, y tiene una longitud aproximada de 121 kilómetros. Su costo estimado es de US\$ 166 millones.</p> <p>El proyecto tendrá una duración estimada de doce años y medio, divididos en tres fases: preconstrucción, construcción, y operación y mantenimiento. La preconstrucción, con un período de 14 meses; la construcción, cuyo plazo es de cinco años; y la operación y mantenimiento, fijada en seis años y tres meses⁴².</p>

39. Parque Tecnológico Empresarial; en: <http://www.mipymes.gov.co/pyme/VerImp.asp?id=254&idcompany=43>.

40. Ventanilla de Asistencia Técnica Ambiental para la Mipyme – Acercar – DAMA, Bogotá, 2006.

41. “Mercados verdes y biocomercio sostenible”. Leonor Vargas Ramírez, coordinadora del “Programa mercados verdes”, CAM, 16 de junio de 2006; en: http://www.cam.gov.co/camh/cam/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=254.

42. http://www.girardot.ws/autopista_bogota_girardot.html.

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SOACHA, 2009 - 2019

Nombre	Características básicas
Provócate Cundinamarca ⁴³	<p>Tiene como objetivo, promover el desarrollo empresarial y la asociatividad mediante un concurso que seleccione y premie los cien mejores productos de empresas establecidas en los municipios del departamento. Está dirigido a todas las unidades productivas y organizado por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de Cundinamarca.</p>
MEGA (Modelo empresarial de gestión agroindustrial) ⁴⁴	<p>Tiene por objetivo, fortalecer y diversificar la capacidad productiva y exportable de los productos agrícolas y agroindustriales de la Región.</p> <p>El MEGA apoya los productos de la región priorizados de las siguientes cadenas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hortalizas • Hierbas aromáticas, medicinales y condimentarias • Follajes • Tubérculos • Productos procesados • Frutas • Derivados lácteos <p>Con el fin de apoyar la agroindustria exportadora, el MEGA ha desarrollado un portafolio de servicios respaldado por convenios y proyectos con apoyo institucional de carácter nacional, regional y municipal, en temáticas de gestión de la producción, empresarial, comercial y financiera.</p>
Lácteos con valor agregado en complemento al MEGA	<p>Su objetivo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el primer eslabón de la cadena (calidad materia prima), con las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa para mejorar los sistemas de acopio y cadena de frío de leche de pequeños y medianos productores. ✓ Mejorar la calidad composicional y sanitaria de la leche. ✓ Desarrollar formas asociativas de trabajo. ✓ Diversificar los productos derivados de la leche con valor agregado con la implementación de mejoras tecnológicas.

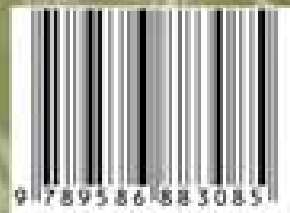
43. "Provócate de Cundinamarca"; en: http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/prov%C3%B3cate%20de%20cundinamarca%20sadec_2007.pdf.

44. Proyecto MEGA; en: www.megagroindustrial.org.co.

Diseño y diagramación
María Cristina Garzón P.

Impresión
Horizontes Gráficos S. en C. S.

ISBN: 978-958-888-308-5



9 789586 883085

Mayores informes

Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social
Dirección de Estudios e Investigaciones

Teléfono: 5941000, extensión 2747

estinves@ccb.org.co

Línea de Respuesta Inmediata 3830330

Consulte las publicaciones en www.ccb.org.co, sección estudios e investigaciones

Sede Central
Autopista S.A. 12-62
P.O. 7201010

**Sede y Centro
Empresarial Calibuto**
Avenida 19-140-29
P.O. 8027000

Sede Centro
Carrera 8-19-21
Teléfono: 6079100
3470000

Sede Chaparral
Calle 87-8-2294
Teléfono: 2114000
2114302 / 2483033

**Centro Internacional
de Negocios**
Carrera 37-24-07
P.O. 2445000

Sede Pastoreo
Carrera 7-8-19, piso 2
Teléfono: 41860433

Sede Norte
Carrera 15-634-10
P.O. 9100000

Sede Palmarman
Carrera 27-16-10
Teléfono: 9000000

Sede Restrepo
Calle 16-24-19-60
Teléfono: 2801114

**Sede y Centro
Empresarial Saffers**
Avenida Estrella 480-05
Teléfono: 3000000 / 5941000

Sede Zipaquirá
Calle 4-9-74
P.O. 111423700

Sede Kennedy
Ave. Carrera 80
20-10-704
P.O. 2400000



CCB CAMARA
DE COMERCIO DE BOGOTÁ
Por nuestra sociedad

