



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



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

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: 978-958-688-307-8

Bogotá D.C., marzo de 2010

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
I. COMPETITIVIDAD Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TOCANCIPÁ	11
A. ¿Por qué formular el PEC de Tocancipá?	12
B. Antecedentes del pec de Tocancipá	13
C. Entorno institucional del PEC	15
D. ¿Cómo se construyó el PEC de Tocancipá?	15
II. ENTORNO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE TOCANCIPÁ	19
A. El contexto internacional	20
B. El contexto nacional	22
C. El contexto regional	23
D. El contexto del modelo de organización territorial desconcentrado	24
E. El contexto de los macroproyectos logísticos de la región-capital	26
III. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO	31
A. Descripción general del municipio	32
B. Población	33
C. Educación	36
D. Empleo	38
E. Producto interno bruto (PIB) y tejido empresarial	40
F. Condiciones de vida	49
G. Desempeño fiscal y gestión gubernamental	52
H. Infraestructura	54
I. Territorio y ambiente	58
IV. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	61
A. Análisis dofa para la productividad y la competitividad	62
B. Retos desde la perspectiva de la competitividad sistémica	65

C.	Análisis desde el diamante de competitividad	67
D.	Factores críticos de cambio para Tocancipá	67
V.	ESCENARIOS DE FUTURO, VISIÓN, OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS	69
A.	Escenarios de futuro económico	70
B.	Visión de desarrollo económico	73
C.	Objetivos estratégicos	74
D.	Líneas estratégicas	76
E.	Metas por líneas estratégicas	81
F.	Estrategias, acciones y proyectos	84
VI.	CADENAS PRODUCTIVAS CON POTENCIAL DE DESARROLLO	87
A.	Criterios para identificar las cadenas productivas	88
B.	Cadenas productivas	91
C.	Diagnóstico de los temas transversales	97
VII.	INSTRUMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN	103
A.	El sistema de indicadores para el seguimiento y la evaluación	104
B.	El plan de acción para la implementación y gestión del PEC	105
VIII.	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN Y MONITOREO DEL PEC	107
	BIBLIOGRAFÍA	109
	ANEXO	111



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 orientadas por planes concertados con 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 sus 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 Tocancipá para aprovechar las ventajas de su localización estratégica y la vocación industrial 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: *Tocancipá, en el 2019, será el distrito industrial y logístico más importante de la Región-Capital, integrado al área metropolitana y sustentado en un desarrollo empresarial competitivo, productivo y sostenible, ejemplo de cooperación público-privada, con transparencia administrativa y garantía de calidad de vida para sus habitantes.*

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 Tocancipá 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 Tocancipá 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 del municipio para convertir a Tocancipá y su entorno en un territorio propicio 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 Tocancipá y de la Mesa de Competitividad de la Provincia de Sabana Centro 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 Tocancipá y en la región Bogotá – 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 Tocancipá en polo de desarrollo y progreso regional.

María Fernanda Campo Saavedra
Presidenta Ejecutiva
Cámara de Comercio de Bogotá



INTRODUCCIÓN

En las ciudades y regiones cada vez más se fortalece el rol de los gobiernos y del sector privado en la gestión del desarrollo económico y en la construcción de estrategias para promover el crecimiento, generar empleo y elevar la calidad de vida. Para asumir estas responsabilidades los gobiernos, el sector empresarial y las organizaciones sociales han desarrollado nuevas formas de cooperación y han construido acuerdos sobre la visión de futuro que quieren para sus territorios y su población. Estos esfuerzos se han expresado en la definición de objetivos, estrategias, proyectos y metas que buscan crear entornos atractivos para la actividad productiva, impulsar la creación de empresas en nuevas actividades en las que encuentran oportunidades para innovar y producir bienes y servicios con valor agregado, generar empleo y diversificar la oferta exportable, entre otros aspectos.

En Bogotá y Cundinamarca a través del Consejo Regional de Competitividad, que es el escenario de concertación público privada más importante de la Región, se formuló el plan de competitividad regional con la meta de lograr que la región se posicione entre las cinco más competitivas y con mejor calidad de vida en América Latina. Para vincular a los municipios y provincias de Cundinamarca al proceso de construcción de la competitividad regional, se han conformado Mesas de Competitividad en cada una de las ocho provincias que conforman la Región y se han elaborado planes de competitividad para los municipios de Chía, Zipaquirá, Soacha, Fusagasugá y Girardot, y para las provincias de Sabana Centro, Sumapaz, Oriente, Guavio y Soacha. En este contex-

to, el Plan Económico para la Competitividad de Tocancipá tiene el objetivo de aportar un marco de acción que permita alinear las decisiones públicas y privadas e identificar las alternativas y acciones que se requieren para consolidar a Tocancipá como uno de los centros de desarrollo más importantes, dinámicos e integrado a la región.

El plan identifica los factores determinantes en la localización y funcionamiento de las actividades productivas, a partir del desarrollo económico local y el enfoque de competitividad sistémica y el diamante de competitividad. Igualmente, las actividades en las que Tocancipá tiene potencialidades para liderar una nueva fase de crecimiento económico y de prosperidad, que le permita posicionarse como un centro industrial regional y nacional e integrado a los mercados internacionales

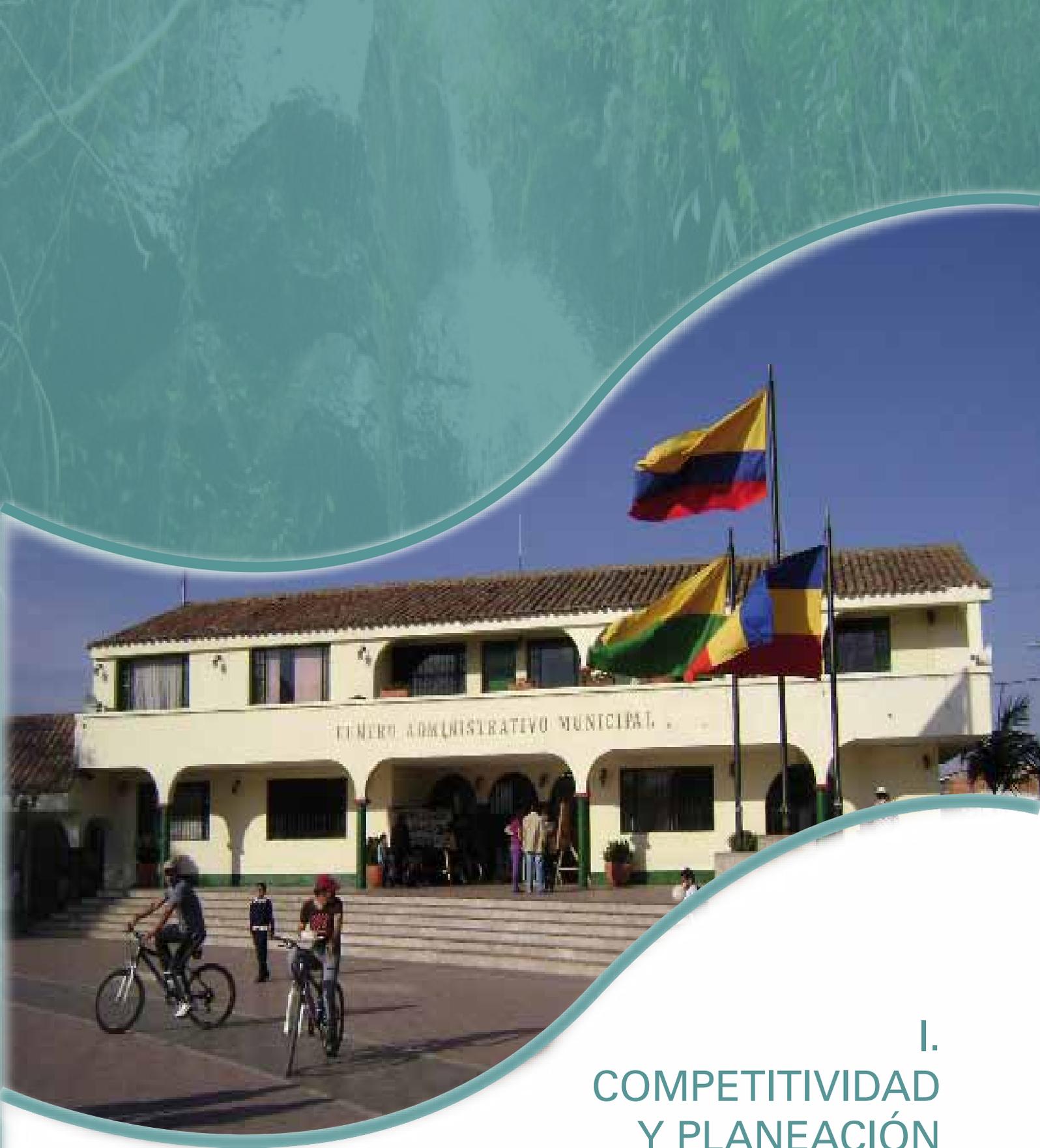
En esta perspectiva el Plan Económico para la Competitividad de Tocancipá, es un instrumento de planeación estratégica, para pensar el desarrollo del territorio y se constituye en un marco para la acción de largo plazo, que permitirá construir las ventajas competitivas que necesita Tocancipá para convertirse en el principal distrito industrial y logístico del área metropolitana, organizado y con adecuada infraestructura, ejemplo de cooperación público-privada y socialmente incluyente.

El plan está estructurado de la siguiente forma: en el capítulo I se exponen los antecedentes y elementos institucionales considerados para la elaboración del Plan Económico para la Com-



petitividad. 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. 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 los temas transversales para consolidar el municipio como distrito industrial y logístico. 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 TOCANCIPÁ



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 la diferenciación, que hace necesario articular varios conceptos y teorías de la competitividad y del desarrollo regional con el 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 calificar y diferenciar los recursos, agregando conocimiento, cultura, infraestructuras, servicios especializados y cualificación del talento humano.
 - **El dinamismo en la construcción del tejido productivo local.** Redes y asociaciones empresariales, cadenas de valor, inserción de las empresas en el territorio con capacidad de iniciativa empresarial, promovidas 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 regionales, nacionales e internacionales.
 - **La cooperación público-privada y las redes de gobernanza territorial.** El liderazgo empresarial debe y la participación de los agentes económicos locales se deben articular al proceso de gestión pública del desarrollo económico.
- **La transformación del crecimiento económico en desarrollo.** La comunidad y los sectores deben fortalecer su integración a los procesos generados por el crecimiento económico para transformarlos en bienestar, a través de la creación de cadenas de valor territorial. Para ello, es indispensable potenciar el desarrollo endógeno del municipio por medio de acciones que amplíen el acceso a la compra de activos productivos, al crédito, a la formación de talento humano, al emprendimiento, a la información y tecnologías, y a la formalización empresarial y laboral.

La perspectiva de competitividad de Tocancipá se sustenta en el diseño de estrategias de desarrollo económico que promuevan la competitividad y la calidad de vida con base en el análisis de los atributos territoriales que facilitan el desarrollo regional y local, y en un proceso activo de participación, asociación de intereses y compromisos de los diversos actores locales. Además, para darle sustento al proceso de transformación productiva y de desarrollo, se incorpora el análisis de la gobernanza territorial y la capacidad de gestión pública y privada del desarrollo económico local.

A. ¿Por qué formular el PEC de Tocancipá?

Toda organización territorial necesita una estrategia de desarrollo socioeconómico consensuada entre sus actores, con el fin de mejorar su competitividad y alcanzar mejores condiciones de vida. Para ello, se deben articular acciones que beneficien el comportamiento productivo, permitan crear sinergias y lograr efectos más potentes que los que se logran a través de acciones o iniciativas individuales.



Tocancipá tiene la oportunidad de consolidar su liderazgo regional y aprovechar su proximidad a Bogotá y al Eje de Integración Regional Internacional Caracas-Bogotá-Buenaventura. Así mismo, el modelo de desconcentración del crecimiento de Bogotá, que han acordado impulsar los gobiernos de Bogotá y Cundinamarca, reconoce a Tocancipá y a la provincia de Sabana Centro como uno de los centros alternos del desarrollo policéntrico.

La planificación estratégica agrega a la planificación tradicional las expectativas de los actores locales. El Plan de Competitividad de Tocancipá busca entender la complejidad del reto de cambio, aprovechar las diversas iniciativas existentes y estructurar la estrategia alrededor de la transformación de los factores internos, de tipo organizacional y socio cultural, relacionados con el desempeño empresarial y las interrelaciones sectoriales y territoriales, que no han permitido desplegar los potenciales de crecimiento endógeno. Se requiere generar capacidades de competitividad intrínsecas al territorio; es decir, de los actores económicos, de los ámbitos gubernamentales y privados, de las instituciones y de los líderes regionales, para que se empoderen de su desarrollo y sean los principales responsables de implementar las estrategias.

El Plan es un gran esfuerzo del conjunto de actores e instituciones de la subregión (públicos, privados y organizaciones sociales). El énfasis en las estrategias proactivas busca poner de presente que las transformaciones serán viables en la medida que se den los arreglos institucionales y se practique una actitud de anticipación frente al futuro, por parte de los actores y líderes empresariales y gubernamen-

tales responsables del desarrollo económico, teniendo en cuenta la importancia de transformar el crecimiento en desarrollo económico local sostenible.

B. Antecedentes del PEC, de Tocancipá

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 de Bogotá y representantes de las organizaciones sociales, llevó a la constitución de las Mesas de Competitividad de Cundinamarca, entre ellas la Mesa de Competitividad de Sabana Centro, que tiene como objetivo ser un espacio de cooperación público-privada para desarrollar proyectos e iniciativas que mejoren el entorno para los negocios y la calidad de vida en las provincias del departamento. En particular, se deben considerar los ejercicios de planeación en el marco nacional (Visión Colombia 2019; Visión del Consejo Nacional de Competitividad), a nivel regional (Visión de la Comisión Regional de Competitividad Bogotá-Cundinamarca; Plan Departamental de Desarrollo de Cundinamarca, 2008-2012, Plan de Competitividad de Sabana Centro), y en el ámbito local (Plan de Desarrollo de Tocancipá, 2008-2012).

De estos antecedentes, es importante tener en mente la definición de “Visión de desarrollo para la competitividad” de cada uno de ellos. Éstas actuarán como guías de búsqueda y precisión de las líneas de acción estratégicas propuestas para la formulación del Plan Económico para la Competitividad de Tocancipá. 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 provincial de Sabana Centro

Sabana Centro en el 2020, se consolidará como la región más competitiva de Cundinamarca, caracterizada por la integración de sus municipios e instituciones; el sentido de pertenencia de sus habitantes; la conectividad global a partir de un alto grado de apropiación de las tecnologías de información y comunicación; y además será reconocida mundial y nacionalmente por una producción “sostenible”, que usa tecnología de punta en sus sectores productivos (agroindustria, industria, construcción y turismo).



C. Entorno institucional del PEC

La competitividad empresarial y territorial ha adquirido progresivamente prioridad tanto en el ámbito nacional como local. La globalización económica trasciende todas las fronteras y coloca el imperativo a las naciones y sus regiones de prepararse para insertarse favorablemente en el contexto mundial; potenciando las ventajas comparativas, y construyendo ventajas competitivas, para aprovechar las oportunidades y tener una posición destacada desde el punto de vista económico. Lo anterior tomando en cuenta la necesidad de convertir el crecimiento en desarrollo socioeconómico sostenible.

En Colombia, el proceso de elaboración de planes, políticas y estrategias de competitividad toma fuerza con el propósito de profundizar la política exportadora nacional, 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 inició con 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.

El proceso de identificación de las apuestas productivas, fue promovido desde el gobierno nacional para que los actores y organizaciones departamentales analizaran y decidieran por sí mismos sus vocaciones y competencias económicas. Así se elaboró la política nacional de

competitividad y se creó la institucionalidad para el efecto: el Sistema Nacional de Competitividad (SNC) y las Comisiones Regionales de Competitividad¹ (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, elaborados por los departamentos del país.

D. ¿Cómo se construyó el PEC de Tocancipá?

El proceso de elaboración del Plan Económico para la Competitividad de Tocancipá se realizó con base en los siguientes criterios:

- i. Reconociendo los ejercicios de planificación y diagnóstico estratégico elaborados para Tocancipá, su área de influencia y la región Bogotá - Cundinamarca.
- ii. Considerando la planeación estratégica como el marco conceptual y metodológico más idóneo para planificar el desarrollo económico de Tocancipá, e incorporar a un conjunto de actores sociales en el proceso.
- iii. Teniendo en cuenta que Tocancipá es un territorio con fuertes nexos con toda la provincia de Sabana Centro, que le han permitido intensificar su importancia como polo de desarrollo económico y social.
- iv. Considerando el desarrollo regional como la construcción de capacidades endógenas (propias) al territorio que requiere de eficientes niveles de gobernabilidad, y desde esta perspectiva, entendiendo que la competitividad de un territorio busca atraer y

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



retener la inversión productiva, y articular los tejidos empresariales a través de encadenamientos productivos, clúster o sistemas territoriales de producción.

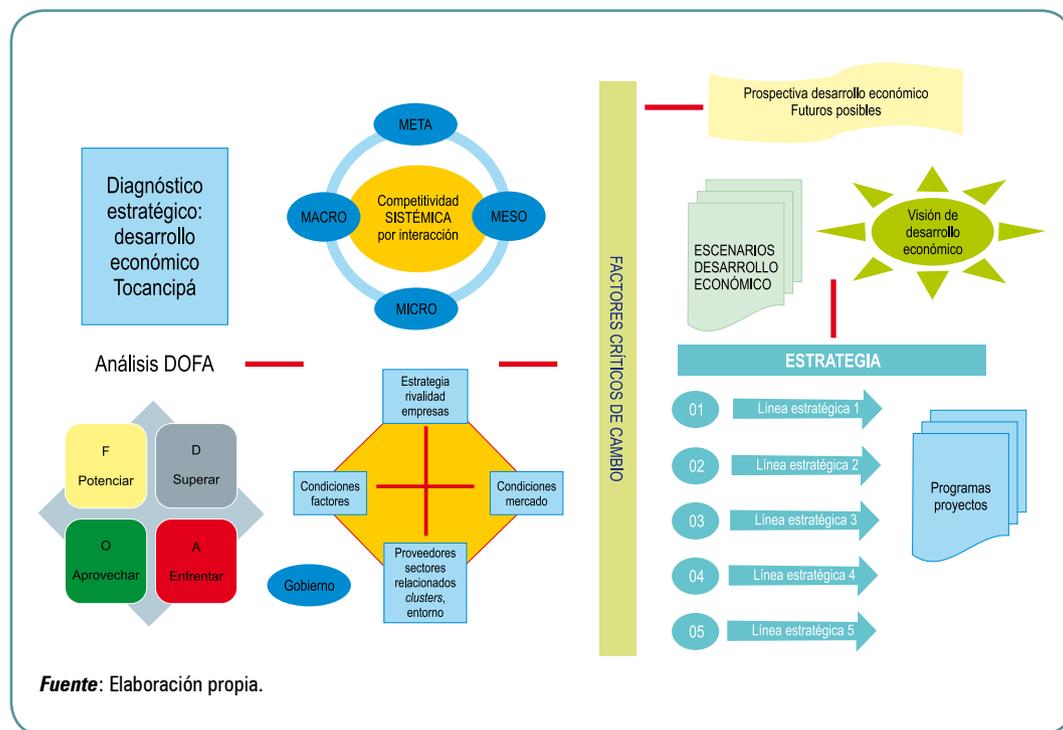
- v. El PEC de Tocancipá no es el punto final de un proceso de desarrollo económico y social, sino el punto de partida para consolidar una visión estratégica del territorio.

El proceso de construcción del plan partió de elaborar un diagnóstico estratégico, en dos ni-

veles: 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 Tocancipá, 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).

Figura 1.1.

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



Fuente: Elaboración propia.

De la etapa de diagnóstico estratégico se pasó a una etapa prospectiva, con el propósito de crear o imaginar escenarios de futuro, que respaldaran la propuesta de visión de desarrollo económico de Tocancipá, o el futuro deseado, para empezar a actuar desde el presente. Con-

siderando los factores críticos identificados en el diagnóstico estratégico, y los énfasis de futuro explícitos en la visión, se pasó a identificar los objetivos (¿qué hacer?) y las líneas estratégicas (¿cómo lograr los objetivos?), con el fin de diseñar el marco estratégico para iden-



tificar los instrumentos (programas, proyectos y acciones).

En del proceso de formulación del Plan se consideró, 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 Tocancipá. Sin embargo, al analizar la vocación industrial del municipio, se estableció que es pertinente promover el desarrollo de cadenas de soporte o transversales como son la oferta de servicios

empresariales y el programa de formación para el trabajo y mejorar la calidad de vida.

En 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 Tocancipá.

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, tal que las líneas estratégicas afecten positivamente el logro de los objetivos planteados.





II. ENTORNO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE TOCANCIPÁ



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 y establecer los factores externos que influyen en el desarrollo local-municipal.

Los contextos considerados fueron los siguientes: internacional, especialmente con relación a los países que tienen mayores relaciones económicas y comerciales con Colombia; nacional, enfocado hacia la identificación de los factores meta y macro de la competitividad sistémica que inciden en el desempeño económico de Tocancipá; y el contexto más directo el de la Región-Capital (Bogotá-Cundinamarca) y de la región metropolitana².

A. El contexto internacional

Colombia está geoestratégicamente ubicada en la zona de articulación entre Suramérica, Centroamérica y Norteamérica, con acceso a dos océanos (Atlántico y Pacífico); por lo cual 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 el mercado internacional.

2. 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.

Bogotá es el gran centro nodal nacional e internacional que facilita la integración con el mundo. Su elevado 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 un avanzado proceso de metropolización.

Tocancipá está situada dentro del radio de acción del proceso de metropolización de Bogotá, D. C.; 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 2032³. 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 inversionistas⁴, con respecto a las facilidades para hacer negocios, Colombia es el segundo país de

3. En el informe del Foro Económico Mundial, 2008-2009, Colombia ocupó la séptima posición; la superaron: Chile, Puerto Rico, Panamá, Costa Rica, Brasil y México.

4. 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.



América Latina en el *Doing Business*⁵ del 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)⁶.

No obstante, en el escalafón mundial de competitividad del Foro Económico Mundial no se observan avances: según el índice global de competitividad⁷, 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 logístico⁸, 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 Tocancipá: El crecimiento económico mundial que será (negativo -0.8%) en el 2009, con recuperación para el 2010 (3.9%)⁹; La disminución en la inversión, comercio y turismo internacionales por efectos de la crisis financiera mundial¹⁰; el aumento del desempleo, pobreza y miseria. La austeridad de los gobiernos en gasto social y ambiental; el proteccionismo en el co-

5. *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.

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

7. 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.

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

9. Fondo Monetario Internacional (FMI), World economic outlook, enero 26 de 2010.

10. 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.



mercio internacional; la caída de los precios de *commodities* en los mercados y las dificultades en las *relaciones comerciales* con Venezuela y Ecuador.

B. El contexto nacional

Entre el 2000 y el 2008, Colombia tuvo una evolución económica destacable. Las tasas de crecimiento anual del PIB han alcanzado en promedio el 4,6%; pero el desempleo ha permanecido en el 10%, y se han logrado significativos avances en la reducción de la pobreza.

Las proyecciones de crecimiento del PIB realizadas a inicios del 2008 indicaban que era posible mantener el crecimiento en alrededor del 5%. Sin embargo, desde mediados del 2008, el panorama de la economía mundial se deterioró rápidamente, y finalmente la economía colombiana sólo creció 2,5% en el 2008¹¹; cifra muy inferior a la del 2007, cuando se ubicó en 7,5%. La cifra global del crecimiento en el 2008 es igual a la registrada en el 2002, cuando Colombia comenzó a recuperarse de la crisis que la había afectado en años anteriores. En el 2009, el crecimiento del PIB de 0,4% fue el más bajo de la década¹².

Según la actividad económica, y comparando los resultados del PIB del 2008 con los del 2007, el crecimiento en el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca en el 2007 alcanzó el 3,9% y disminuyó al 2,7% en el 2008.

Uno de los sectores que más creció en el 2008 fue el de explotación de minas y canteras, con el 7,3%; más del doble que en el 2007 (2,9%). En el 2008, la construcción creció 2,8% (11,5% en el 2007) y el comercio, los servicios de reparación, los restaurantes y hoteles crecieron 1,3% (8,7% en el 2007).

Las exportaciones aumentaron entre el 2007 y 2008. Crecieron 30% (2007: US\$ 29.991 millones y 2008: US\$ 39.142 millones). La mitad de este crecimiento se sustentó en los sectores tradicionales (textiles, alimentos, bebidas, metalurgia, fabricación de productos químicos). Los principales destinos de las exportaciones fueron Venezuela (33%), Estados Unidos (19%) y los países de la Comunidad Andina (13%). En el 2008, la inflación fue del 7,67% y en el 2009 se ubicó en el 2%.

El impacto del contexto macroeconómico nacional es mayor en regiones como la de Bogotá-Cundinamarca, que exportan principalmente hacia Estados Unidos, la Unión Europea y a los países vecinos¹³. Sin embargo, es necesario tener en cuenta la perspectiva de mediano y largo plazo. Algunos pronósticos sobre la evolución de la crisis financiera indican que se comenzará a superar en el 2010 y que Colombia se encuentra entre las economías latinoamericanas menos vulnerables a los impactos de dicha crisis¹⁴.

11. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

12. La inflación seguirá cayendo hacia el rango meta ($5\% \pm 5$ p.p.) por reversión del choque de oferta, debilitamiento de la demanda, menores expectativas de inflación y bajo traspaso de la devaluación a los precios. ("Informe de política monetaria", Banco de la República, 8 de mayo de 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, a partir del segundo semestre del 2010 principalmente.



C. El contexto regional

La región Bogotá-Cundinamarca como un entorno competitivo del municipio de Tocancipá, concentra el 30% de la producción económica¹⁵, y el 30% de la población del país¹⁶. 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.

Sin embargo, al separar a Bogotá de Cundinamarca, Bogotá continúa como la ciudad más competitiva y Cundinamarca cae a la octava posición del ranking de competitividad nacional, entre los 23 departamentos del país¹⁸. Si bien, Cundinamarca presenta buenos resultados en cuanto a la fortaleza de su economía y sus finanzas, persisten brechas en la incorporación y desarrollo de la ciencia y la tecnología¹⁹ y en el deterioro del medioambiente.



En síntesis, Tocancipá se encuentra en un elevado entorno regional para la competitividad, y en el mayor mercado que existe en el país. Por tanto, el Plan Económico para la Competitividad municipal debe aprovechar al máximo tales 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.

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

16. Ver al respecto, Cámara de Comercio de Bogotá, El mercado de trabajo en Bogotá, 2006 – 2008 y primer semestre de 2009. CCB. Bogotá, 2009.

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

18. 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).

19. 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.



D. El contexto del modelo de organización territorial desconcentrado

El proceso de expansión metropolitana no planificada que ha experimentado Bogotá y que se ha extendido en diferentes niveles sobre la mayoría de municipios de la Sabana, llevó a la unión de esfuerzos de Bogotá y Cundinamarca para elaborar y llegar a acuerdos sobre el modelo de localización y ocupación territorial más apropiado. El modelo desconcentrado de organización territorial se está incorporando en diferentes planes y proyectos del Distrito Capital, del departamento de Cundinamarca y de los municipios.

El crecimiento económico y la difusión del desarrollo de la Región-Capital dependen, en importante medida, de la conformación articulada de un 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-Cundinamarca²⁰.

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 prin-

cipales para la conformación de subregiones, áreas de estabilización y de amortiguación del desarrollo regional²¹.

Las áreas de amortiguación se proponen con el fin de reducir la presión de Bogotá sobre la región. 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.

El proceso de metropolización y conurbación, en la práctica, se pueden ilustrar espacialmente a través de áreas concéntricas que se expanden en forma de 'mancha de aceite', denominadas coronas metropolitanas (Véase mapa 2.1). Así, en la Región-Capital se va constituyendo una estructura territorial con una geometría radial y anular, girando alrededor de la metrópoli y creando zonas con diversos niveles de interdependencia. Estos niveles evolucionan desde la continuidad física con los municipios vecinos (conurbación), hasta los procesos de suburbanización y de interacción con las zonas rurales y municipios próximos. Igualmente, se establecen dinámicas socioeconómicas alrededor de los ejes de comunicación, en particular los viales, dando lugar a subregiones y regiones metropolitanas.

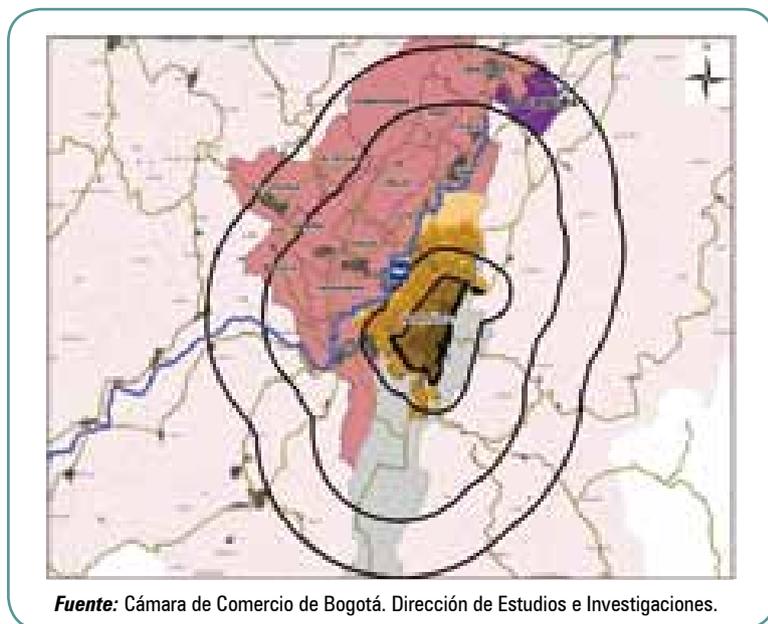
Ahora bien, el desarrollo y las interrelaciones metropolitanas más intensas se observan alre-

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

21. *Ibidem*.



Mapa 2.1.
Metropolización de la Región-Capital



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

dedor de los ejes viales de comunicación que conectan la metrópoli con las áreas de influencia regional. De esta manera, se da lugar a la conformación de corredores metropolitanos.

De esta manera, 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. Además, estas troncales-corredores se constituyen en los principales ejes para la movilidad pendular en el ámbito de la región metropolitana, relacionada ésta con los desplazamientos diarios intermunicipales por motivos de residencia, trabajo, comercio y servicios (educativos, recreación y turismo de corta duración).

Estos movimientos y la migración interna metropolitana, generados por la dinámica de crecimiento, expansión, expulsión o traslado de actividades del centro metropolitano, y por atracción o conurbación de algunos municipios, han llevado, por

vocación y fuerzas del mercado, a especializar y estratificar los mencionados corredores²².

De manera esquemática, el corredor sur (conurbado) 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. La zona de Tocancipá, Gachancipá y Sopó también ha experimentado un importante desarrollo industrial.

Una mirada conjunta de la forma como los municipios dentro del radio de acción de la metrópoli se ubican o relacionan con las coronas y los principales corredores, permite inferir necesidades de integración de Tocancipá hacia la región metropolitana. Esto con el fin de aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas que se pueden derivar de los planes, proyectos y acciones que desde la capital (centro metropolitano),

22. Dichas especializaciones no son exclusivas; generalmente están mezcladas con diversidad de estratos sociales y actividades económicas.



y desde el proyecto de Región-Capital (incluyendo al departamento de Cundinamarca), se están emprendiendo para que...

“En el 2019, Bogotá y Cundinamarca sean 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”²³.

El municipio de Tocancipá se ubica en el área de influencia metropolitana correspondiente al tercer anillo regional²⁴, y junto con Cogua, Zipaquirá, Gachancipá y Nemocón, configuran la zona subregional metropolitana norte.

Tocancipá, desde la perspectiva de los principales corredores metropolitanos de Bogotá-Región, se ubica sobre el corredor norte formado alrededor de la troncal vial nacional, que permite comunicar a la región metropolitana con la Costa Caribe colombiana y con el nororiente del país y Venezuela. La conexión por la autopista Bogotá-Tunja, facilita el acceso y los vínculos con los municipios vecinos y con la capital; posibilitando que la especialización funcional, de servicios y vivienda que ha caracterizado la expansión metropolitana hacia el norte de Bogotá, se expandan hasta Tocancipá.

23. Plan regional de Competitividad 2008 - 2019.

24. El grado actual de expansión metropolitana puede diferenciarse con respecto a tres anillos, integrados por los siguientes municipios: primer anillo (conurbado): Soacha, Sibaté, Mosquera, Funza, Cota, Chía y La Calera. Segundo anillo (suburbano): Bojacá, Madrid, Tabio, Tenjo, Cajicá, Sopó y Guasca. Tercer anillo (regional): Facatativá, Subachoque, Zipaquirá, Tocancipá, Gachancipá, Nemocón, Guatavita y Sesquilé.

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

Las redes y corredores logísticos se han constituido, dentro del nuevo orden económico global, en componentes clave de las estrategias de productividad y competitividad territorial. Los grandes componentes de la logística son las infraestructuras, equipamientos, servicios, y en general, las condiciones del entorno territorial que buscan la mayor eficiencia de los procesos de comercio interno y externo (importación-exportación). En conjunto, los componentes de la logística procuran anticipar los requerimientos de los clientes, adoptando y administrando estratégicamente los recursos necesarios para asegurar la distribución eficiente y eficaz de bienes, información y servicios; esto de forma completa, oportuna y a un valor económico justo.

El país, por medio de la Política Nacional de Competitividad, está adelantando la implementación de corredores logísticos; y busca articular, de manera integral, orígenes y destinos de comercio interno, importaciones y exportaciones, a través de la consideración y análisis de aspectos físicos y funcionales, como la infraestructura de transporte, los flujos de información y comunicación, las prácticas comerciales y de facilitación del comercio²⁵.

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

25. “Infraestructura logística y de calidad para la competitividad de Colombia”, Banco Mundial, 2006.



la vía Buenaventura-Bogotá-Bucaramanga. Estos proyectos estratégicos son estructurantes de la Región-Capital, e influyen de manera directa las posibilidades de productividad y competitividad de Tocancipá.

Uno de los más grandes e importantes proyectos estratégicos en la Sabana es el Tren de Cercanías, que permitirá mejorar las condiciones de movilidad de los ciudadanos y reducir tiempos de desplazamiento. El proyecto consiste en habilitar las líneas del ferrocarril que ingresan a la ciudad e integrarlas con el sistema de transporte, principalmente con Transmilenio y la futura línea metro.

Tiene un costo estimado de US\$ 1.100 millones, una duración aproximada de cinco años, y están contempladas tres fases: 1) Bogotá-Facatativá, 2) La Caro-Zipacquirá, y 3) La Caro-Tocancipá.

El proyecto de ampliación del aeropuerto ha sido concebido más allá de la infraestructura y equipamiento aeroportuario, como una ciudad-aeropuerto que no sólo se limita a la zona del aeropuerto, sino que también forma parte de una estrategia regional más amplia. Esta estrategia regional está basada en los actuales y proyectados sistemas de movilidad regional y nacional. Igualmente, la troncal Buenaventura-Bogotá-Bucaramanga se concibe



más allá de un eje vial, previendo la articulación de actividades de servicio como parte de un corredor, que se complementará por el norte de la región con el Tren de Cercanías.

Con la implementación del Macroproyecto Urbano y Regional del Aeropuerto Eldorado (MURA), se proyecta articular el tercer anillo metropolitano, formando un corredor logístico envolven-



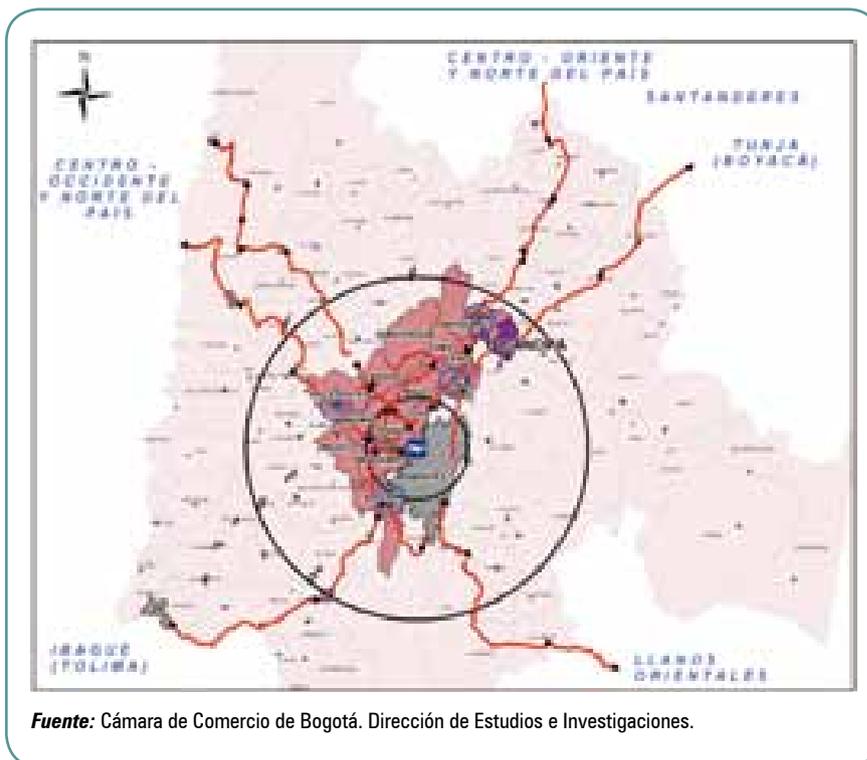
te del aeropuerto que tendrá como principales centros nodales a Facatativá y Zipaquirá. La cercanía al centro nodal y al corredor del norte, permite pensar en atraer la localización de infraestructuras y equipamientos logísticos y concebir nuevas funciones de servicios y facilidades. (Véase Mapa 2.2).

El gobierno nacional, el Distrito Capital y la Gobernación de Cundinamarca, en el marco del Plan de Competitividad Regional 2008 - 2019, han planeado y están implementando varios macroproyectos de infraestructuras, equipamientos, servicios y facilidades para crear una plataforma física e institucional que eleve la

productividad y competitividad regional. Varios de esos proyectos tienen impacto directo e indirecto en el municipio de Tocancipá. Se destacan los siguientes²⁶:

- **Internacionalización:** Bogotá región dinámica, Plan de Logística Regional, modernización de aduana, inglés para los negocios, marketing de ciudad.
- **Infraestructura:** doble calzada Bogotá-Sogamoso, doble calzada Bogotá-Girardot, autopista Ruta del Sol, puerto multimodal Puerto Salgar, Tren de Cercanías, operación anillo de innovación, Bogotá sí tiene puerto.

Mapa 2.2.
Corredores de Desarrollo Regional



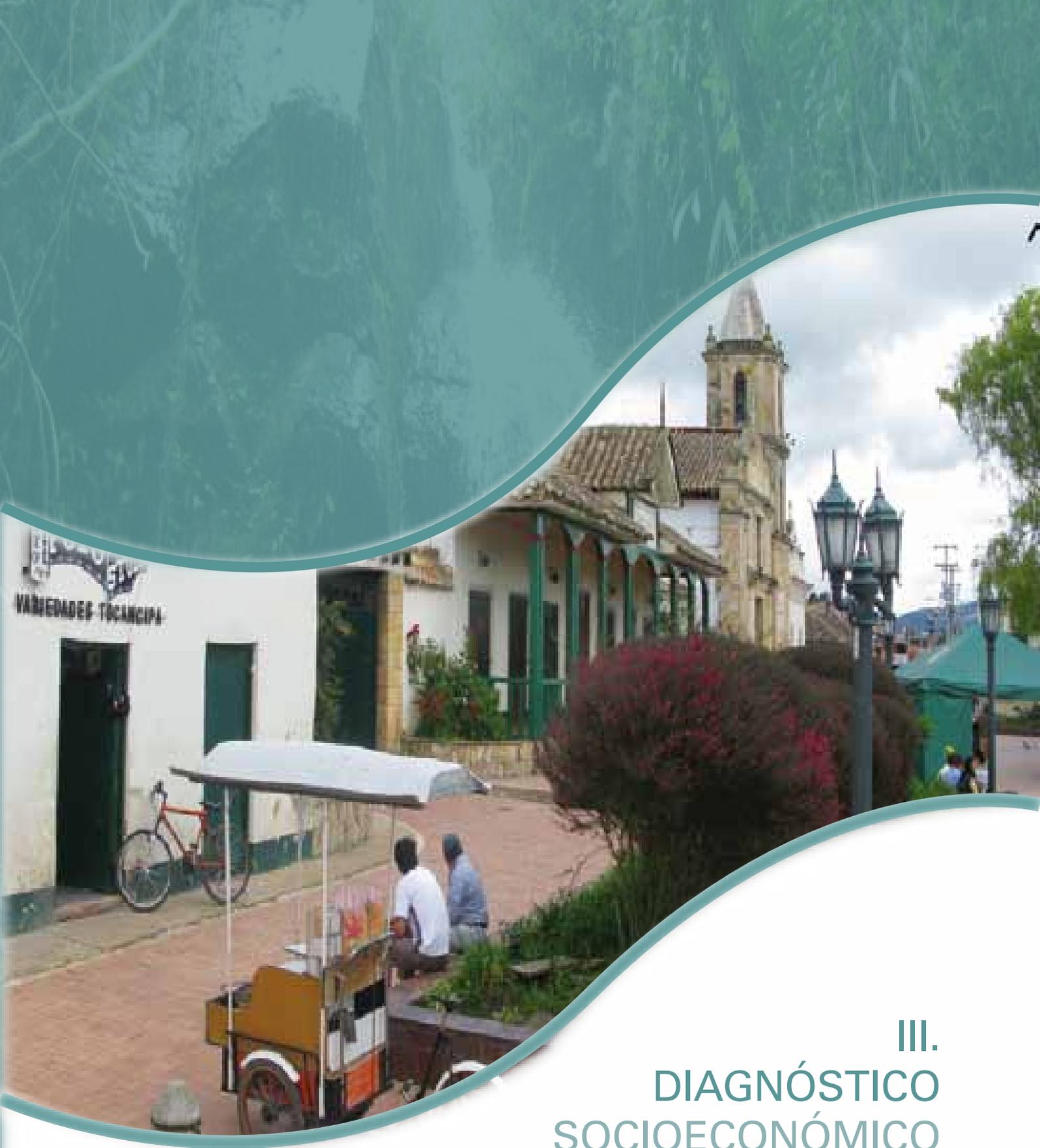
26. Plan Regional de Competitividad 2008 - 2009.



- **Capital humano e innovación:** corredor tecnológico de la Sabana, parque tecnológico empresarial, vigilancia tecnológica, provócate Cundinamarca, fondo para el fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación.
- **Sostenibilidad ambiental:** desarrollo de mercados verdes, gestión ambiental empresarial, proyectos regionales de tratamiento y disposición final de residuos sólidos, descontaminación del río Bogotá.
- **Transformación productiva:** formalización, simplificación de trámites para negocios, banca capital.
- **Desarrollo de clusters, MEGA:** (modelo empresarial de gestión agroindustrial), lácteos de valor agregado en complemento al MEGA, región turística. Innobo: distrito empresarial de ferias, eventos y convenciones en el anillo de innovación, ciudad salud región.

Los proyectos enunciados indican que la región ha emprendido una serie de acciones que buscan actuar sobre las diversas dimensiones de la competitividad y que permitirán contar con un entorno territorial regional innovador, que facilitará la transformación productiva y socio-institucional, procurando además un desarrollo sostenible.

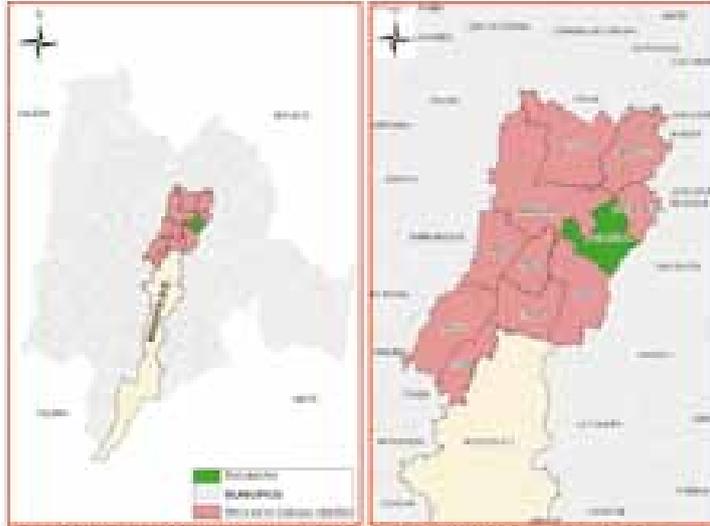
El tema de zonas francas también ha sido importante para el departamento y una tendencia que se constituye a nivel nacional, para especializar los territorios y dotarlos de ventajas competitivas, buscando mayor organización en la industria y un mejor manejo de suelos. Tocancipá se ha posicionado frente a otros municipios de Cundinamarca como uno de los municipios más activos dado que tiene tres grandes proyectos en los sectores industrial (ZF de Tocancipá, permanente), Gases (Oxígenos de Colombia, Uniempresarial) y Cosméticos (Tocancipá - Paul Calley S.A., Uniempresarial).



III. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO



A. Descripción general del municipio



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

Ubicación: Norte de la Sabana de Bogotá.

Limita con: Gachancipá, Guatavita, Guasca, Sopó y Zipaquirá.

Veredas: Canavita, Centro, La Esmeralda, La Fuente, Porvenir, Tibito, Verganzo.

Acceso: Autopista Bogotá-Tunja.

Temperatura media: 14° C

Altitud: 2.606 msnm.

Extensión: 110 km²

Densidad: 333 hab./km²

Distancia de Bogotá: 47 km

Recurso hídrico: río Bogotá, La Fuente, Malpaso y El Manantial.

Riqueza patrimonial: Parque Jaime Duque, Autódromo Internacional de Tocancipá, estación del tren, alto manantial y los abrigos rocosos del Abra.

Tocancipá es un municipio reconocido por ser polo de desarrollo y la capital industrial del departamento, debido al asentamiento de grandes e importantes empresas del sector industrial y de flores, así como su interés turístico por el Parque Jaime Duque y el Autódromo Internacional de Tocancipá.

El municipio pasó de tener vocación agrícola y arquitectura colonial, a ser la capital industrial de la Sabana con plantas industriales y cultivos de flores. Hubo cambios en el uso del suelo, y el Plan de Ordenamiento Territorial se enfocó en

el uso industrial de las tierras, que permitieron la localización de grandes y medianas industrias.

Tocancipá era un municipio de pocos habitantes, la mayoría nativos, pero después de la industrialización esta situación cambió; ahora tiene más de 25.000 habitantes y muchos de éstos son originarios de otros lugares. Con la industrialización aparece la necesidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes; los servicios de salud, educación y saneamiento básico son cada día más demandados, así como la vivienda (arrendamientos y hacinamiento).

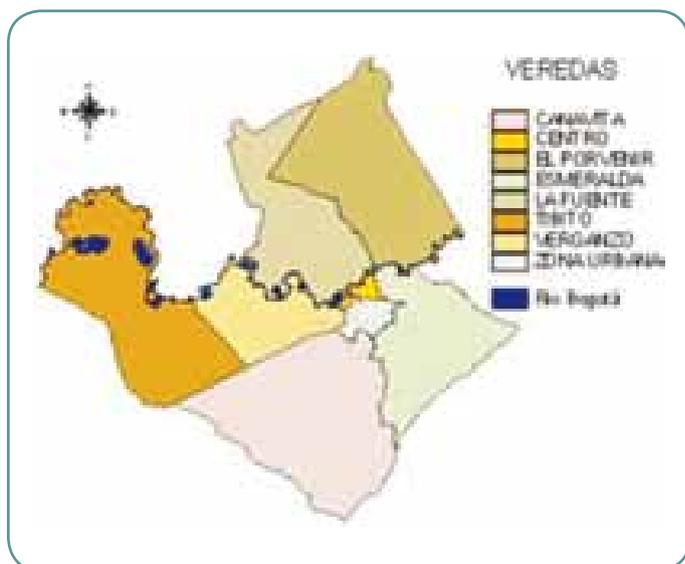
Al municipio lo atraviesa el río Bogotá, eje ambiental de la Sabana de Bogotá. Pertenece a la provincia de Sabana Centro, al área metropolitana de Bogotá y forma parte de la Asociación de Municipios de Sabana Centro, denominada Asocentro (Alcaldía de Tocancipá, 2008).



Mapa 3.1.
Ubicación de Tocancipá en Cundinamarca y el Área metropolitana



Mapa 3.2.
División política de Tocancipá



Tocancipá está conformada por siete veredas y cada una de ellas está subdividida en sectores, que corresponden a barrios, o en algunos casos a urbanizaciones con idéntica tipología, y frecuentemente tienen una junta de vecinos que los representa. Además, está conectada a Bogotá y Cundinamarca por el sistema vial de conexión distrital, con la autopista Bogotá-Tunja, y la ruta Zipaquirá-Briceño.

B. Población

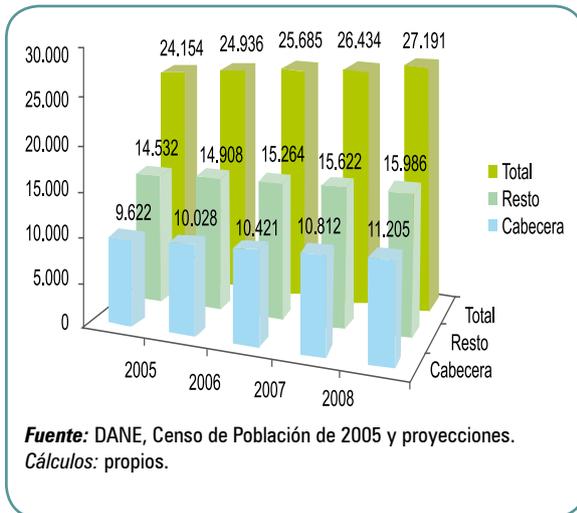
En el 2005, Tocancipá con una población de 24.154 habitantes, ocupaba el décimo puesto en tamaño de población entre los 17 municipios del área metropolitana. Soacha, Facatativá y Zipaquirá son los de mayor tamaño. Respecto a la densidad poblacional, Tocancipá igualmente ocupaba el décimo puesto en el área metropolitana, y los de mayor densidad son Soacha, Chía y Funza.

El municipio de Tocancipá tiene un crecimiento poblacional (3,2% anual²⁷) con tendencia a reducirse paulatinamente, hasta el 2,9% promedio anual en la segunda década de este siglo. La dinámica del crecimiento poblacional hasta el 2009, refleja que el municipio pasó de tener una población de 24.154 personas en el 2005 a 27.191 habitantes en el 2009 (Véase gráfica 3.1).

27. DANE, Censo de Población de 2005. Población conciliada a 30 de junio.



Gráfica 3.1.
Población de Tocancipá según área



Los antecedentes censales indican que la población del municipio se incrementa por la combinación de dos aspectos demográficos: una tasa de crecimiento vegetativo, de alrededor del 2,2%, con tasas de natalidad y mortalidad equivalentes al promedio nacional; y una tasa de migración del 1%, equivalente a convertir al municipio en receptor de población atraída por la dinámica empresarial y las nuevas inversiones.

La estructura poblacional también presenta cambios importantes: según las proyecciones poblacionales del DANE en el 2009, la población se concentró en el área rural (58,8%); esta distribución confirma la importante actividad agrícola y de cultivo de flores que existe en el municipio y donde los distritos industriales se están consolidando por fuera del casco urbano.

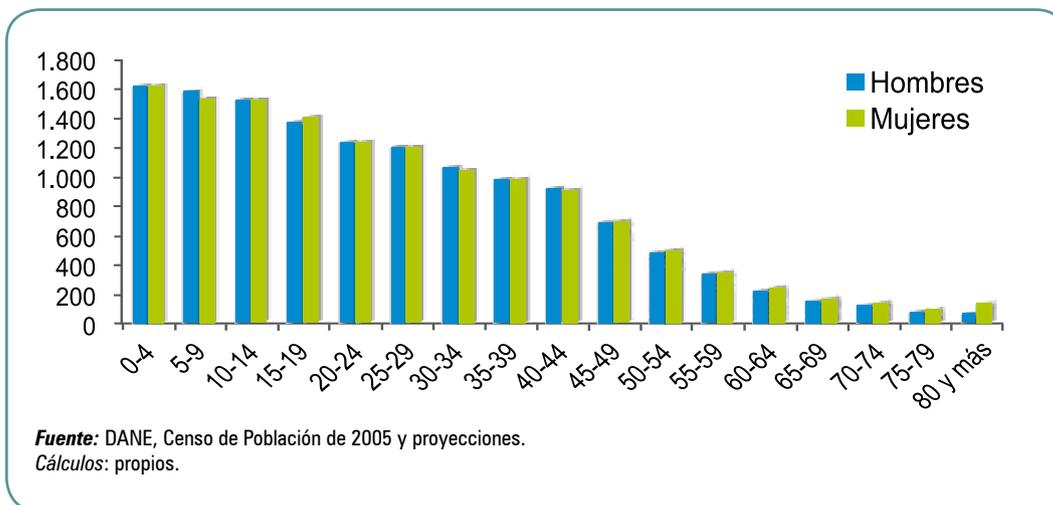
La tendencia de crecimiento poblacional para el municipio proyectada por el DANE revela mayor dinamismo en la cabecera (3,9% anual) que en el área rural (2,4% anual). Los nuevos parques industriales y la zona franca de Tocancipá van a contribuir a la mayor concentración urbana y a estimular la inversión en los programas de vivienda que se requerirán.

En cuanto a la población por género, se confirma la tendencia de mayor número de mujeres (50,1%) en el municipio, al igual que en Cundinamarca (50,1%), Bogotá (51,8%) y Colombia (50,6%) (Véase gráfica 3.2):





Gráfica 3.2.
Población de Tocancipá distribuida por edad y género

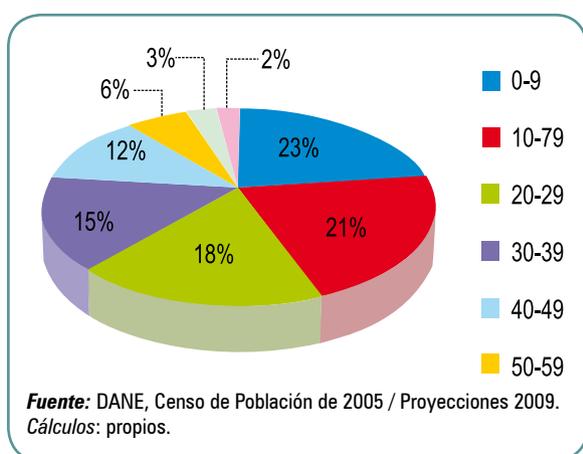


Gran parte de la población de Tocancipá son jóvenes menores de 19 años (44,2%), cifra superior a la de Bogotá (34,1%), Cundinamarca (38,9%) y Colombia (38,8%). El 23% de la población de Tocancipá. Además, cerca del 20% de la población se encuentra entre los 10 y los 18 años, por lo cual es importante consolidar las instituciones educativas del municipio y ampliar la disponibilidad de cupos en los pro-

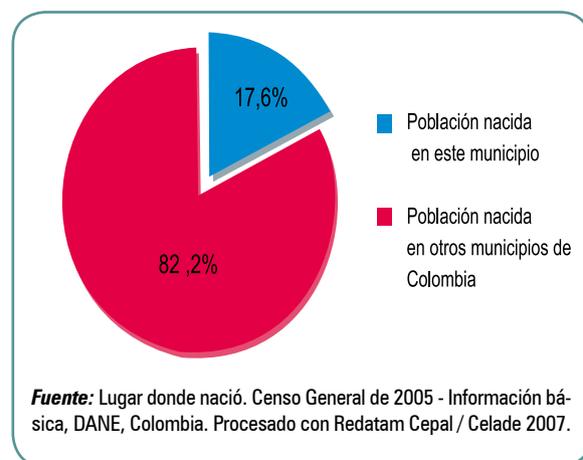
gramas técnicos y tecnológicos, para garantizar el acceso al mercado laboral (Véase gráfica 3.3).

El origen de los habitantes de Tocancipá es diverso, debido al cambio de vocación del municipio de agrícola a industrial: el 82,2% de la población es nacida en otros municipios y el 17,6% es originaria del municipio (Véase gráfica 3.4).

Gráfica 3.3.
Distribución de la población de Tocancipá por grupos de edad



Gráfica 3.4.
Lugar donde nacieron los habitantes de Tocancipá





C. Educación

El promedio nacional del nivel educativo es de 7,5 años. El municipio de Tocancipá se encuentra en los niveles medios del país y ofrece al mercado un recurso humano de mediana calificación, con diferencias notables respecto al área y género.

En la provincia de Sabana Centro, el municipio de Tocancipá ocupa el cuarto puesto en nivel educativo promedio, después de Chía, Cajicá y Sopó, que

son los municipios con la mayor influencia de Bogotá y donde están localizados algunos de los colegios campestres de la Región. En Tocancipá sólo se están educando los habitantes del municipio y se ha incrementado la demanda de cupos escolares por las familias migrantes. El nivel educativo alcanzado es de 7,5 años en hombres y 7,53 años en mujeres.

Cuadro 3.1.

Provincia Sabana Centro: años de escolaridad según municipio y género

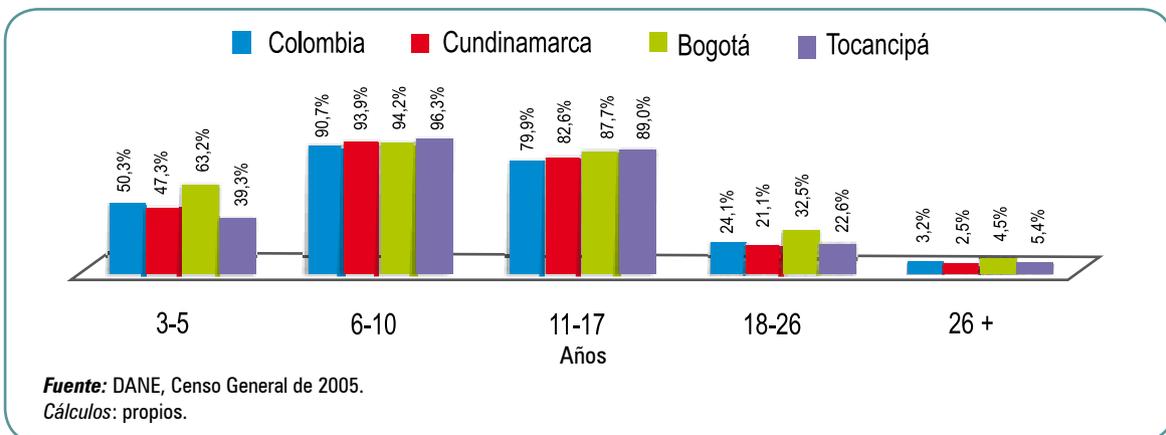
Municipio	Hombres			Mujeres		
	Rural	Urbana	Total	Rural	Urbana	Total
Cajicá	7,23	7,97	7,60	7,36	8,05	7,71
Chía	7,09	9,82	8,46	7,09	9,64	8,37
Cogua	5,35	7,26	6,30	5,60	7,31	6,45
Gachancipá	6,32	7,60	6,96	6,24	7,66	6,95
Nemocón	4,85	7,54	6,19	5,22	7,60	6,41
Sopó	6,70	8,83	7,77	6,82	8,70	7,76
Tabio	6,21	8,69	7,45	6,52	8,69	7,60
Tocancipá	6,78	8,21	7,50	6,74	8,31	7,53
Zipaquirá	6,06	7,31	6,68	6,36	7,29	6,83
Total	6,29	8,14	7,21	6,44	8,14	7,29

Fuente: Encuesta Sisbén de 2007.
Cálculos: propios.

En asistencia escolar, la brecha con Bogotá se da en el rango de los 3 a 5 años y en el de los 18 a 26 años, evidenciando problemas de acceso a la educación técnica y profesional (Véase gráfica 3.5).

Respecto al nivel educativo en Tocancipá, así como en el ámbito nacional y departamental, la

Gráfica 3.5.
Tasa de asistencia escolar a 2005





mayor parte de la población ha alcanzado el nivel de básica primaria y sólo en Bogotá la mayoría de la población ha logrado la secundaria. El nivel profesional de Tocancipá es relativamente bajo frente al departamento y Bogotá, mientras que en el nivel tecnológico Tocancipá se encuentra ligeramente por encima de Cundinamarca (Véase cuadro 3.2). Tan sólo el 16,2% de los jóvenes entre 18 y 24 años de Tocancipá, asisten o tienen formación técnica o profesional.

La formación técnica y tecnológica en Tocancipá constituye una estrategia para el fortalecimiento económico en la región; pues un gran porcentaje de la población se encuentra en edad de trabajar, pero no tiene la capacitación necesaria para acceder a empleos del sector industrial y comercial del municipio, por esta razón muchas empresas buscan mano de obra de otros municipios de Cundinamarca o Bogotá, incrementando el efecto migratorio.

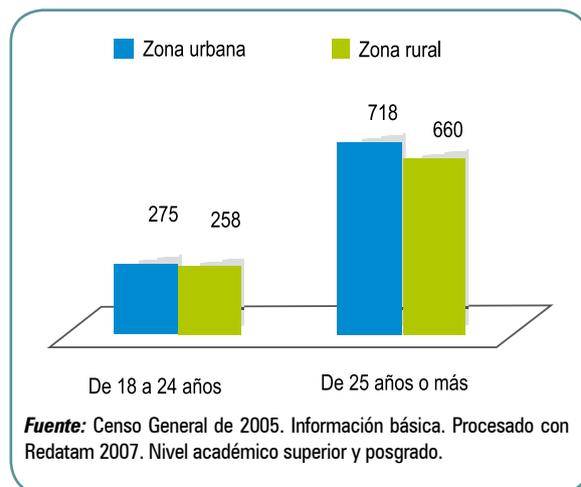
En cuanto a la tasa de analfabetismo, se resalta que Tocancipá está por debajo de la tasa nacional, departamental, provincial y del área metropolitana. Pero es un reto lograr una menor tasa,

Cuadro 3.2.
Nivel educativo de la población a 2005

	Colombia	Cundinamarca	Bogotá	Tocancipá
Ninguna	11%	9%	4%	8,2%
Preescolar	5%	5%	5%	5,3%
Básica primaria	37%	42%	27%	39,8%
Secundaria	32%	32%	37%	30,6%
Media técnica	4%	3%	5%	7,3%
Normalista	0%	0%	0%	0,2%
Tecnológica	4%	3%	6%	3,6%
Profesional	7%	5%	14%	4,4%
Posgrado	1%	1%	3%	0,7%

Fuente: DANE, Censo General de 2005.

Gráfica 3.6.
Jóvenes mayores de 18 años que asisten o tienen formación técnica o profesional en Tocancipá



precisamente por la cercanía a Bogotá y al corredor educativo de la Sabana, así como por las mejoras en materia educativa en el municipio; pues otros municipios como Gachancipá y Sopó con características similares se encuentran en una mejor posición (Véase gráfica 3.7).

La capacidad educativa se expresa en la dotación de instalaciones y la distribución de los cupos escolares (Véase gráfica 3.8). En el 2007 existían 26 establecimientos educativos, 13 de ellos pú-

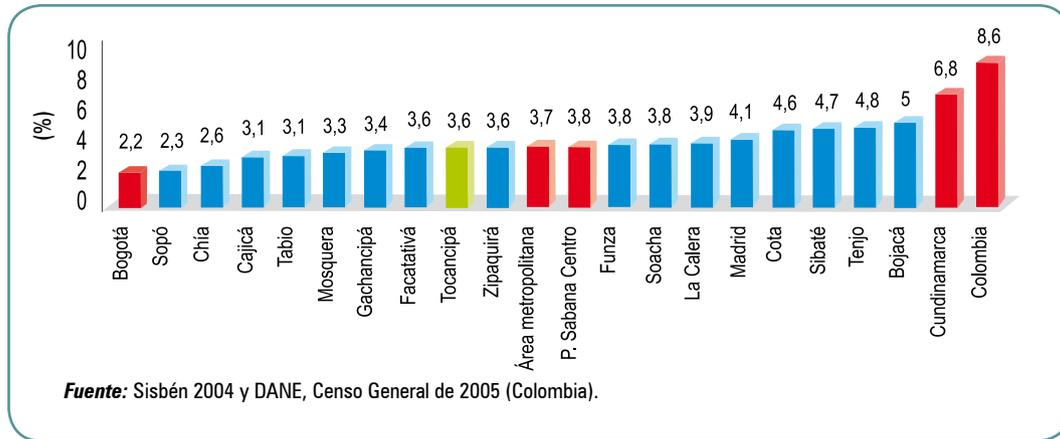
blicos con una población escolar de 6.267 estudiantes y otros 13 privados con 1.172 estudiantes, para un total de 7.439 alumnos matriculados desde preescolar hasta la educación media.

En la actualidad, la población rural dispone de la mayor parte de los cupos escolares en la educación primaria (1.759), los que se reducen en la educación secundaria y media, originando deserción escolar, menor nivel educati-



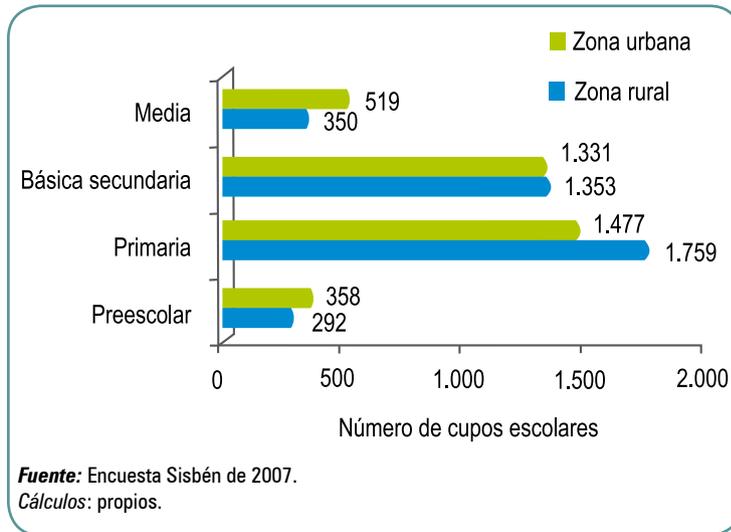
Gráfica 3.7.

Tasa de analfabetismo en la población mayor de 15 años (%)



Gráfica 3.8.

Tocancipá: distribución de cupos escolares



D. Empleo

En 1999, tres provincias: Soacha, Sabana Occidente y Sabana Centro concentraban el 56% del empleo total del departamento y el 77% del empleo industrial. La especialización regional se revela en los niveles de empleo industrial y comercial, actividades complementarias en las que se genera más del 50% del empleo departamental. Por el contrario, el empleo en los servicios se distribuye más equitativamente en las provincias.

vo y desplazamiento hacia el casco urbano. Por el contrario, la población urbana tiene la mayor disponibilidad en cupos para la educación secundaria y mayor acceso al bachillerato técnico. Con los nuevos parques industriales y la zona franca de Tocancipá, se requiere ampliar los cupos y desarrollar programas de formación para el trabajo de acuerdo con las nuevas necesidades.

La provincia de Sabana Centro es la tercera en el departamento en generación de empleo industrial y comercial, y la segunda en servicios. El 16% del empleo departamental total y el 18% del industrial (Véase cuadro 3.3).

El Censo Económico de 1999, muestra que el municipio de Tocancipá ya manifestaba su vocación industrial y la capacidad de generar



Cuadro 3.3.
Empleos generados por sector económico, según provincia en Cundinamarca, 1999

Provincias	Comercio	Industria	Servicios	Total
Almeidas	1.540	308	722	2.570
Medina	184	51	143	378
Oriente	1.349	353	892	2.594
Rionegro	1.371	360	874	2.605
Soacha	11.480	8.179	2.631	22.290
Sumapaz	5.699	1.315	2.786	9.800
Ubaté	2.492	676	747	3.915
Alto Magdalena	6.879	1.711	3.159	11.749
Bajo Magdalena	1.163	289	716	2.168
Gualivá	2.306	557	1.881	4.744
Guavio	1.174	307	674	2.155
Magdalena Centro	520	90	322	932
Tequendama	2.526	584	1.604	4.714
Sabana Centro	8.617	5.012	3.181	16.810
Sabana Occidente	8.937	8.372	3.772	21.081
Total general	56.237	28.164	24.104	108.505



Fuente: Censo Económico de 1999.
Cálculos del autor.

más empleo en esta actividad que en cualquier otra. De hecho, el municipio generaba el 7,3% del empleo total de la provincia y el 16% del industrial: 782 empleos industriales frente a un total de 1.229 empleos identificados en el censo (Véase cuadro 3.4).

Los cambios cuantitativos y cualitativos de la última década se reflejan en otras fuentes de información. El Censo de Población de 2005 y la encuesta Sisbén, para finales del 2007, revelan un extraordinario salto en el empleo municipal, pasando de 1.229 a un promedio de 9.000 personas que trabajan (Véase gráfica 3.10).

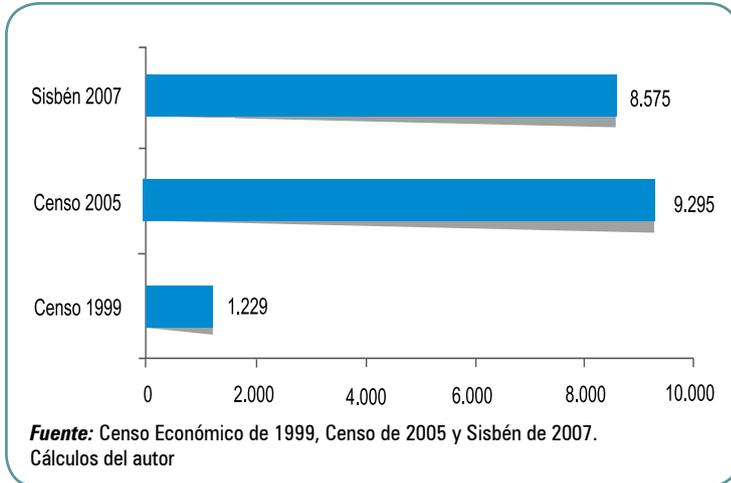
Cuadro 3.4.
Total de empleos por sector económico según municipios de la provincia Sabana Centro en 1999

Municipio	Comercio	Industria	Servicios	Total
Cajicá	892	997	371	2.260
Chía	2.612	1.048	889	4.549
Cogua	171	36	69	276
Gachancipá	221	20	102	343
Nemocón	173	49	57	279
Sopó	307	1.162	189	1.658
Tabio	303	49	158	510
Tocancipá	333	782	114	1.229
Zipacquirá	3.605	869	1.232	5.706
Total general	8.617	5.012	3.181	16.810

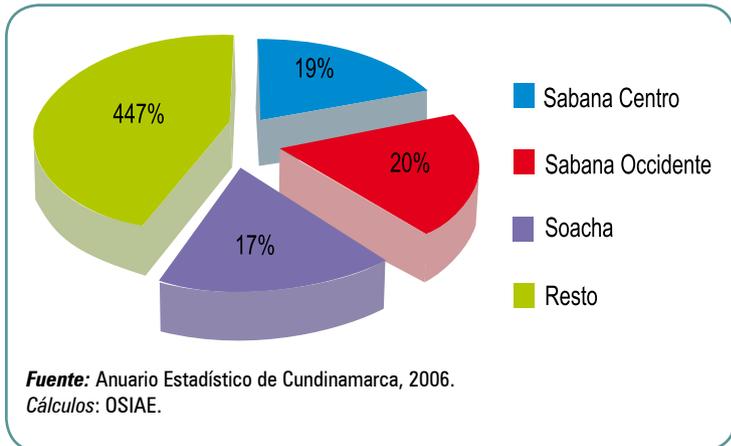
Fuente: Censo Económico de 1999.
Cálculos del autor.



Gráfica 3.9.
Tocancipá: distribución de cupos escolares



Gráfica 3.10.
Participación de las provincias en el PIB de Cundinamarca, 2005



Durante los últimos años, como consecuencia de la desconcentración industrial de Bogotá, el traslado de empresas hacia los parques industriales y el desarrollo de nuevos proyectos, se han generado nuevas oportunidades de empleo para los habitantes del municipio, así como a la generación de oportunidades de trabajo para atender las necesidades en servicios y comercio de la población flotante que viene desde los municipios

vecinos a trabajar o a transportar los bienes producidos en la región.

Según el DANE, la población en edad de trabajar es del 79%, dado el predominio de la población rural y la convención de los diez años de edad como límite para la definición. Asumiendo una tasa de participación del 57%, equivalente a la tendencia nacional, la población económicamente activa corresponde a 11.100 personas y según el censo del 2005, trabajan cerca de 9.300 personas. Por tanto, habría 1.800 personas desempleadas, para una tasa de desempleo del 16%, superior al promedio nacional, por tanto, en el municipio existe mano de obra disponible para emplearse en los nuevos proyectos.

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 la administración municipal. En la medida que dicha base

económica esté sustentada en la producción de bienes y servicios con alto valor agregado local y posea una organización empresarial avanzada e innovadora, el municipio dispondrá de mejores condiciones para elevar su nivel de competitividad.

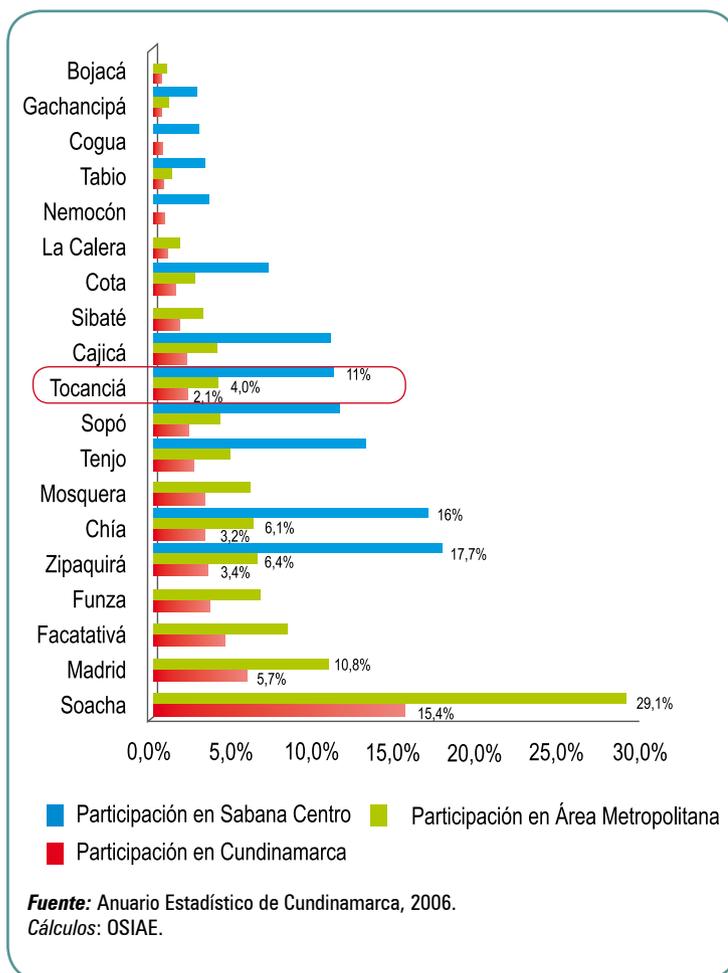
El perfil económico para la productividad y competitividad se examinará considerando las



variables básicas que registran el valor y composición de la producción de bienes y servicios, los aspectos relacionados con la formación y estructura de las actividades económicas empresariales y las características de la población económicamente activa.

Uno de los ejercicios más prácticos y útiles para analizar la estructura económica del municipio lo realizaron la Secretaría de Planeación de Cundinamarca y la Oficina de Sistemas de Información; que consistió en el cálculo del PIB municipal para identificar la estructura productiva, la importancia relativa de las actividades, la relación entre actividades económicas y la dotación de recursos naturales disponibles. La gráfica 3.10 muestra la participación porcentual en el PIB de las provincias de Cundinamarca, y muestra que la provincia Sabana Centro aporta el 19%.

Gráfica 3.11. Participación del PIB de los municipios dentro del PIB de Cundinamarca, área metropolitana y Sabana Centro, 2005



Así mismo, la participación de los municipios que conforman el área metropolitana de Bogotá en el PIB de Cundinamarca es del 53,1%, y el de Tocancipá es de 2.1%, con lo cual es la décima economía del departamento (Véase gráfica 3.11).

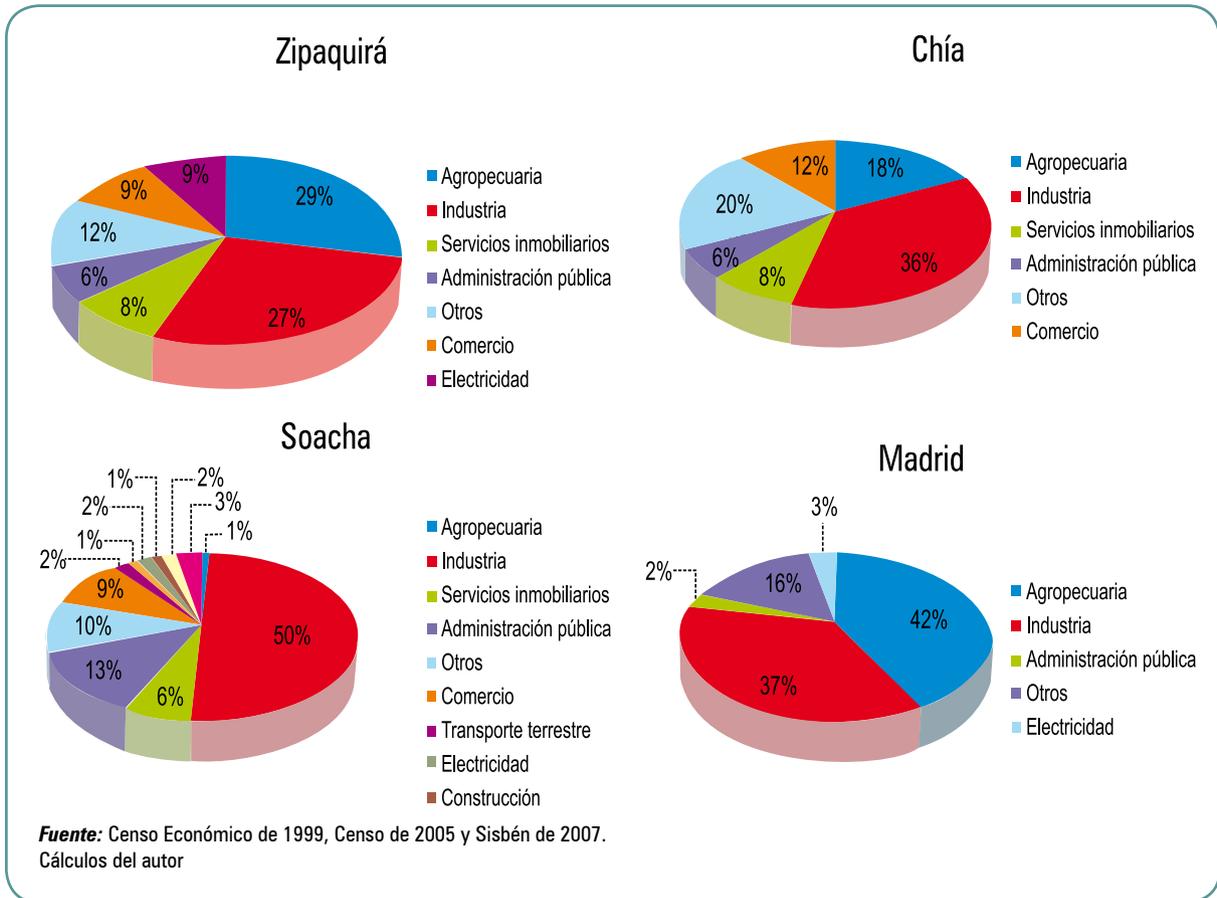
En el PIB de Sabana Centro, Tocancipá ocupa el quinto puesto, con una participación del 11%; este grupo lo lideran Zipaquirá (17.7%) y Chía (16.8%). Entre los municipios del área metropolitana, Tocancipá ocupa el décimo puesto, con una participación del 4%; las mayores participacio-

nes corresponden a Soacha (29,1%) y a Madrid (10,8%). Sin embargo, los municipios líderes que tienen el PIB más alto, cuentan con una población que por lo menos triplica a la de Tocancipá.

La actividad económica en Cundinamarca se concentra en tres provincias. Dentro de estas provincias, al igual que en los municipios del área metropolitana y de Sabana Centro, la industria manufacturera se destaca como la actividad que más aporta al PIB, seguida por la actividad agropecuaria.



Gráfica 3.12.
 PIB de los municipios que compiten con Tocancipá



Entre los municipios de Sabana Centro, Tocancipá ha sido considerado como un polo de desarrollo industrial temprano. Así lo evidencia la estructura del PIB: el 39% de la riqueza municipal se genera en la actividad industrial, el 33% por la actividad agropecuaria, incluida la actividad floricultora, que ocupa un gran territorio concentrado en la vereda La Fuente. Por el contrario, sí bien el comercio tiene más establecimientos, su participación es pequeña en la generación de empleo (3%), igual que el transporte terrestre, esto demuestra que en las empresas grandes y medianas de tipo indus-

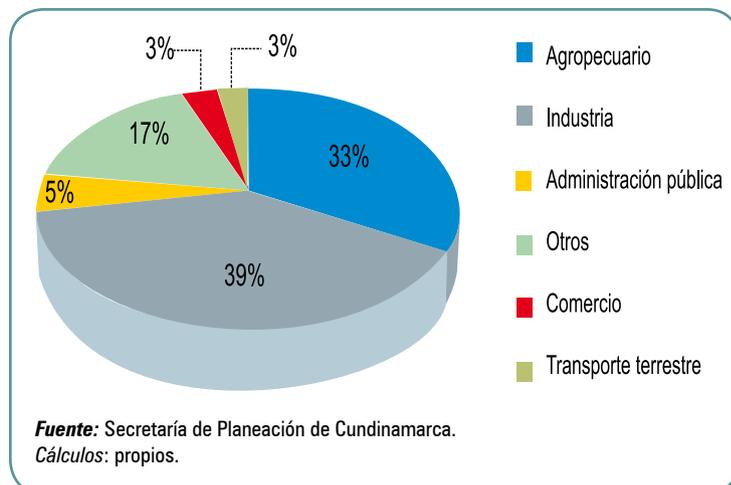
trial se genera la mayor parte de la riqueza del municipio (Véase gráfica 3.13).

La actividad empresarial del municipio ha sido dinámica y con cambios importantes en la estructura de los nuevos establecimientos económicos. De acuerdo con el Censo Económico de 1999²⁸, Tocancipá participaba con el 0,6% en establecimientos y el 1,1% del empleo ge-

28. Se toma este censo por ser el más reciente para validar el potencial económico de Tocancipá, como municipio de Cundinamarca.



Gráfica 3.13.
Estructura del PIB de Tocancipá



nerado en el departamento de Cundinamarca. Según los datos del censo, el municipio ocupaba el puesto 30 entre los cien municipios censados en el departamento, gracias a la combinación de actividades de servicios, comercio e industria.

Desde entonces, el municipio ha venido demostrando una temprana vocación industrial que lo convierte en uno de los principales polos de la desconcentración económica de Bogotá, permitiendo el traslado, expansión y la construcción de nuevos proyectos de inversión de importantes empresas industriales y de servicios, tales como Leona, Kimberly, Crown, entre otras.

El desarrollo económico reciente del departamento de Cundinamarca es una consecuencia

de la conurbación²⁹ industrial y la desconcentración económica de la ciudad de Bogotá. El principal efecto de la desconcentración económica de la ciudad capital es el traslado, expansión y creación de nuevas empresas en la Sabana; proceso que se inició en la provincia de Soacha, seguido por Sabana Occidente y, actualmente, se está consolidando en la provincia de Sabana Centro.

El crecimiento económico de Tocancipá está en función de la integración con los demás municipios

de la Sabana y la mayor o menor posibilidad de ser absorbido por el desarrollo metropolitano de la ciudad capital.

El municipio tiene la ventaja de localizarse a 47 kilómetros de Bogotá, impidiendo que a mediano plazo, sea absorbido por la ciudad. Por tanto, las empresas que se instalan planean a largo plazo y proyectar su crecimiento con base en las buenas vías de comunicación, el fácil acceso a medios de transporte, la calidad y capacidad de la mano de obra de la región y las ventajas de una zona franca en pleno desarrollo. La evolución económica de la provincia y el municipio se reflejan en el número de nuevos establecimientos y el empleo creado, como se presenta a continuación.

De acuerdo con información suministrada por la Secretaría de Hacienda de Tocancipá, a diciembre del 2007, estaban registrados 367 establecimientos que contribuyeron con el impuesto de industria y comercio (Véase cuadro 3.5), de los cuales 38 eran de carácter industrial y aportaban el 90% de lo recaudado por este concepto en el año. Aun

29. Concepto que define el “proceso por el cual un área urbana crece a partir de su unión con poblaciones vecinas”. El término lo acuñó el geógrafo Patrick Geddes. Lo usó para explicar la manera en que ciudades en crecimiento terminan por integrar a su red urbana a otros lugares menos poblados. La *conurbación* es un fenómeno producto de la industrialización y el acelerado crecimiento de la población urbana.



Cuadro 3.5.
Número de establecimientos por sector económico

Sector	1999	2007
Industria	24	38
Comercio	187	77
Servicios	59	39
Otros*	55	213
Total	325	367

* El Censo Económico de 1999 considera otra categoría de servicios, que comprende los establecimientos que ofrecen servicios diferentes a alojamiento y expendio de comidas y bebidas.

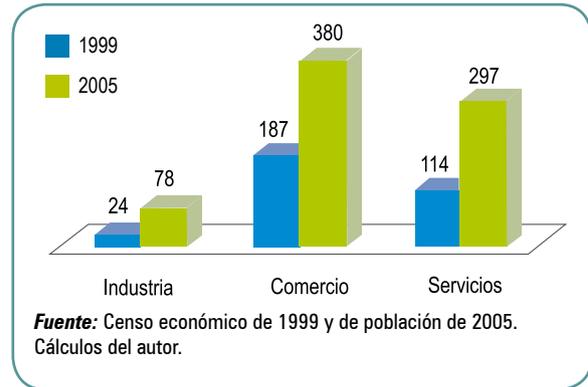
Fuente: Censo Económico de 1999 e información de la Secretaría de Hacienda, a diciembre de 2007.

Cálculos: propios

cuando las dos fuentes de información no son estrictamente comparables porque el censo incluía microestablecimientos que no se reportan en materia tributaria, el salto es representativo y fortalece la tendencia a ser receptor de empresas de mediano o gran tamaño, que utiliza una mayor cantidad de recurso humano calificado y genera un mayor recaudo tributario.

El censo del 2005 identificó las unidades económicas donde se desarrollaba alguna actividad comercial, industrial o de servicios, incluyendo microestablecimientos: 755 establecimientos, tres veces más que en 1999, de los cuales 78 se dedicaban a la actividad industrial (Véase gráfica 3.14). Así mismo, encontró que en Tocancipá hay 38 empresas industriales pequeñas, medianas y grandes con mercado nacional, que contribuyen al impuesto de industria y comercio, y 40 microestablecimientos industriales, entre panaderías, talleres de ornamentación y otros, que si bien tienen un menor impacto en las finanzas municipales, contribuyen a satisfacer las necesidades de la población.

Gráfica 3.14.
Establecimientos económicos de Tocancipá, 1999 y 2005



La tendencia a incrementar el número de establecimientos se fortalece, dadas las nuevas restricciones para la localización industrial en Bogotá y el ingreso de vehículos de carga pesada.

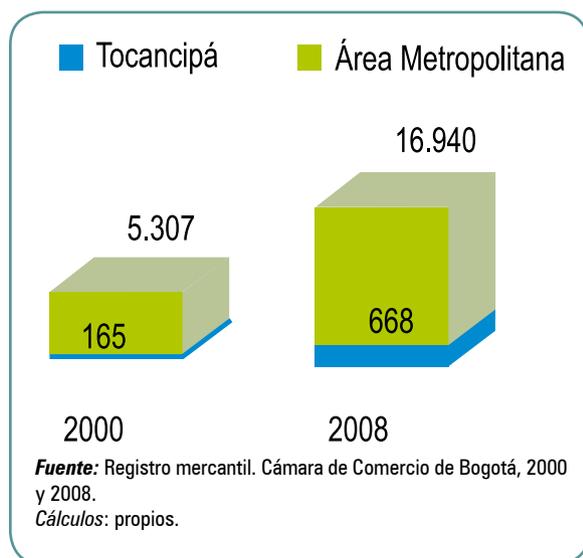
La desconcentración industrial de la ciudad continuará y su destino serán los municipios de la Sabana, en las provincias de Sabana Occidente y Sabana Centro, por lo que dichos municipios se preparan, incorporando nuevos proyectos de construcción, como los parques industriales y las zonas francas permanentes. Los primeros para recibir las empresas que se trasladan, mientras los nuevos proyectos buscarán las zonas francas.

En Tocancipá se están creando condiciones para desarrollar ambos tipos de empresas y proyectos. A los parques industriales llegarán las empresas que salen de Bogotá y a la zona franca de Tocancipá llegarán nuevos proyectos con inversión renovada y nuevas tecnologías.

En Tocancipá las empresas matriculadas y renovadas han aumentado en los últimos años y han ganado participación en la Región. En efecto, dentro del total de empresas del área



Gráfica 3.15.
Empresas matriculadas y renovadas, 2000 y 2008. Tocancipá frente al área metropolitana



metropolitana Tocancipá aumentó su participación, pasó del 3,1% en el 2000 al 3,9% en el 2008, debido a la dinámica económica del municipio, que ha sido impulsada por el crecimiento económico colombiano entre el 2002 y 2006. Además, se ha presentado un intenso proceso de formalización que puede explicar el mayor número de empresas con registro mercantil.

Con relación a las empresas creadas y liquidadas, en el 2008, según la Cámara de Comercio de Bogotá, se crearon 186 empresas de las cuales el 98,4% fueron microempresas, principalmente en las actividades de comercio y reparación de vehículos, hoteles y restaurantes, y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler. En cuanto a las empresas liquidadas, en el 2008 sólo se liquidaron 33 empresas, la mayoría microempresas, dedicadas al comercio. Es importante señalar que en este año no se crearon empresas de tamaño mediano o grande.

Otro aspecto que se destaca en el comportamiento empresarial en Tocancipá es la reducción de la informalidad. En efecto, al comparar los datos del censo de 1999 (325 empresas) con el número empresas registradas en el 2000 en la CCB (165 empresas), se encontró que la diferencia era de 160 empresas, es decir existía un nivel de informalidad del 49%. Por otra parte, al comparar los resultados del censo del 2005 (755 empresas), con los registros de la CCB para el 2008 (688 empresas) la diferencia entre empresas visibles y matriculadas era sólo de 67 empresas, es decir que la informalidad empresarial en el municipio se redujo al 8,8% (Véase gráfica 3.16).

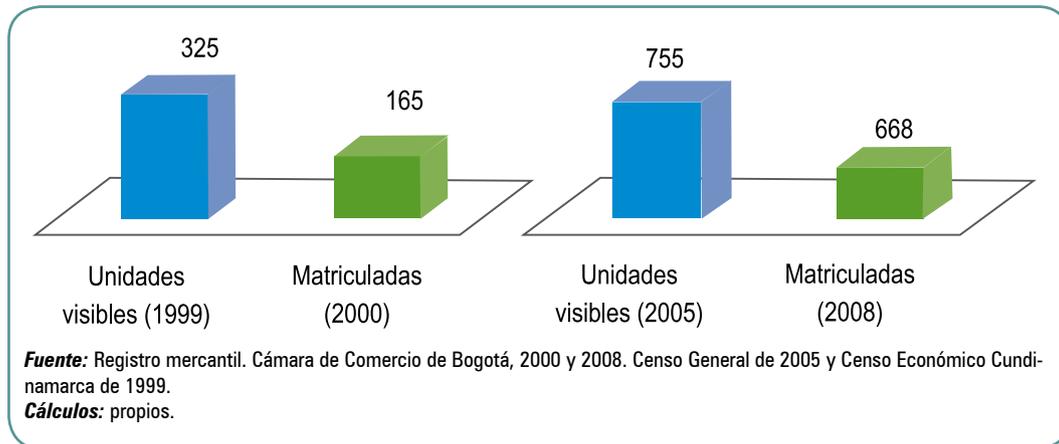
En el 2008, Tocancipá, según los datos de la Cámara de Comercio Bogotá, habían 668 empresas matriculadas y renovadas, de las cuales el 97% eran micro y pequeñas empresas (Véase gráfica 3.17). En cuanto a la distribución por actividades: el 43% pertenecían a comercio y reparación de vehículos automotores, el 13% a hoteles y restaurantes, y el 11% a la industria manufacturera.

Entre el 2000 y el 2008, la participación del número de empresas de Tocancipá aumentó con relación al total de empresas del área metropolitana, pasando de representar el 3,1% en el año 2000 al 3,9% para el 2008. Así mismo, en el 2008, de las 99 grandes empresas localizadas en el área metropolitana 11% estaban ubicadas en el municipio de Tocancipá. Este resultado corrobora la vocación industrial del municipio y la amplia capacidad que tiene para atraer empresas grandes y medianas.

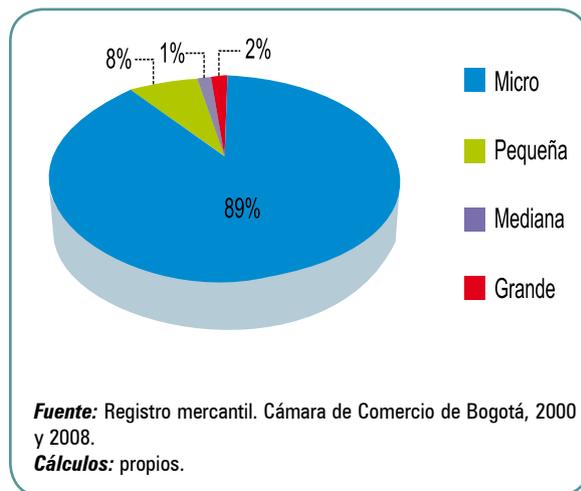
En cuanto a la dinámica empresarial, entre el 2000 y 2008, se crearon 503 empresas, la mayoría se dedicaban a actividades de hoteles y



Gráfica 3.16.
Unidades visibles frente a matriculadas



Gráfica 3.17.
Porcentaje de empresas matriculadas en Tocancipá a 2008 por tamaño



restaurantes (15,1%), seguida por la industria manufacturera (9,2%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (9,2%).

Según la organización jurídica, entre el 2000 y 2008, al igual que en el área metropolitana, en Tocancipá la mayoría de empresas se crearon

como personas naturales (88,7%) y el 11,3% se crearon como personas jurídicas.

Finalmente, con respecto a las empresas que realizan actividades de comercio exterior, en el 2008, sólo 35 empresas se dedicaban al comercio exterior (Véase cuadro 3.6). De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, sólo una microempresa industrial exportaba, confirmando que en la mayor parte de la producción industrial se destina al mercado interno; sin embargo, en este caso se presenta desequilibrio en la información, dado que en muchos casos, las oficinas administrativas y de comercio se localizan en Bogotá, y el reporte de comercio exterior se hace desde allí, como es el caso de cosméticos y flores. También, se presenta la situación que el productor no exporta directamente y este comercio se registra con otra razón social y en otro municipio.

La mayoría de empresas con operaciones de comercio exterior se dedican a importar (con 34 empresas registradas), de las cuales



Cuadro 3.6.
Número de establecimientos por tamaño y según actividad de comercio exterior

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Exportador	1	0	0	0	1
Importador	5	14	8	7	34
Total	6	14	8	7	35

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

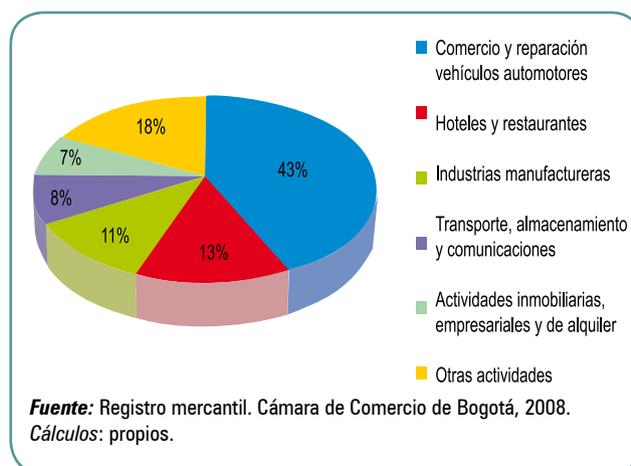
la tercera parte es de origen industrial y participan 15 empresas entre medianas y grandes. El resto de las importaciones se reporta en empresas agrícolas, comerciales y de transporte y comunicaciones, de diferente tamaño.

Vocación del municipio

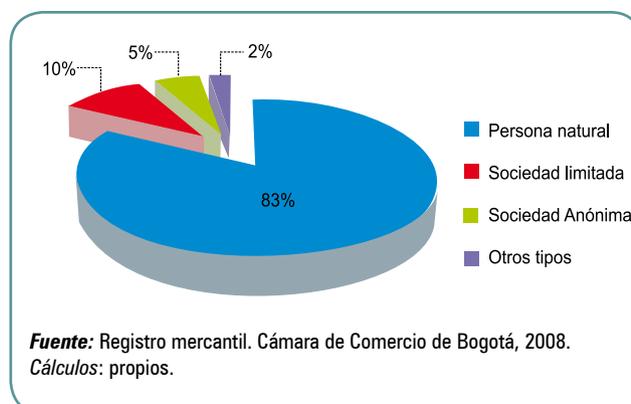
Tocancipá tiene una vocación industrial y está apoyada en la decisión de los empresarios que le apostaron a construir un polo de desarrollo a una distancia prudente de la capital del país. Hasta hace dos décadas, el municipio era pequeño, rural y con vocación agropecuaria; por tanto, la principal actividad en el casco urbano era comercial y de pequeños establecimientos dirigidos a cubrir las necesidades básicas de la población.

Con la llegada de la empresa Leona se crearon las condiciones para promover la transformación de un área rural importante y cambiar el uso agrícola por industrial, dando paso a empresas de las industrias metalmeccánica, bienes de capital, papel, cosméticos y otras actividades. Dos razones explican este fenómeno: una prudente distancia que evita la congestión de Bogotá y sus vías de acceso, así como la dispo-

Gráfica 3.18.
Principales actividades de las empresas matriculadas a 2008



Gráfica 3.19.
Orden jurídico de las empresas matriculadas a 2008 en Tocancipá





nibilidad de un recurso humano calificado en actividades industriales. Como consecuencia, las industrias que se instalaron no fueron muchas, pero sí importantes, de mediano y gran tamaño.

La mejor demostración de la vocación productiva del municipio se refleja en el recaudo del impuesto de industria y comercio. Este impuesto es la principal fuente de ingresos del gobierno

local. En el 2007, el 43% de los ingresos ejecutados se distribuyó en tres actividades: industria, comercio y servicios. El sector industrial aportó el 90% del recaudo total de este impuesto, mientras el comercio el 8% y los servicios el 2%. Así mismo, las medianas y grandes empresas aportan el 99,7% del recaudo municipal, entre el grupo de las medianas empresas, las industriales aportan el 51% de lo recaudado por este concepto (Véase cuadro 3.7).

Cuadro 3.7.
Tocancipá: recaudo del impuesto de industria y comercio, 2007

Tamaño de empresa	Comercio	Industria	Servicios	Total
Grande	\$ 427.805.000	\$ 9.797.014.000	\$ 0	\$ 10.224.819.000
Mediana	\$ 497.398.187	\$ 664.080.612	\$ 144.967.612	\$ 1.306.446.411
Pequeña	\$ 15.275.000	\$ 5.882.709	\$ 11.754.000	\$ 32.911.709
Total	\$ 940.478.187	\$ 10.466.977.321	\$ 156.721.612	\$ 11.564.177.120

Fuente: Secretaría de Hacienda.
Cálculos: del autor

La localización de esta clase de medianas y grandes empresas cambió la estructura económica e introdujo profundos cambios en la población del municipio. Las medianas y grandes empresas industriales, son las grandes productoras de bienes y promotoras de los servicios conexos, son las líderes de la formalización empresarial y laboral, responsables del mejor empleo y de la mayor cobertura en seguridad social.

Otro atractivo de Tocancipá es la buena conexión vial y férrea. Las empresas que se han instalado lo han hecho en el proceso de deslocalización y desconcentración industrial de Bogotá; pensando en el largo plazo y buscando entornos más abiertos y menos congestionados, con posibilidades de expansión y generación de nuevos proyectos, con facilidades de gestionar

la logística de distribución al mercado de Bogotá y la Sabana, y a los mercados internacionales por el fácil acceso al aeropuerto y a las vías que se dirigen hacia los puertos.

La desconcentración industrial de Bogotá y la conurbación en la Sabana dejan varios escenarios alternativos: a) las pequeñas empresas tienden a localizarse más cerca de Bogotá y en parques industriales con bodegas construidas en tamaño estándar en función de la disponibilidad de terrenos y valor del suelo; b) las empresas exportadoras que producen bienes de bajo peso y volumen, buscan la proximidad del aeropuerto o se trasladan hacia las zonas industriales portuarias; c) las medianas empresas buscan espacios de mayor tamaño con posibilidad de construir a la medida y con



apoyo logístico; y d) los nuevos proyectos buscan áreas proclives al desarrollo tecnológico, organización favorable para las operaciones internacionales, construcción de redes empresariales y de servicios, etc. Para las tres primeras alternativas están los diversos parques industriales que se están desarrollando en varios municipios de la Sabana; mientras que para la cuarta, está la zona franca de Tocancipá.

F. Condiciones de vida

En atención en salud, el municipio cuenta con seis instituciones prestadoras de salud (IPS) de primer nivel y 39 camas hospitalarias; así mismo, dispone de diez consultorios de medicina general, cinco odontológicos y dos laboratorios clínicos. En materia de aseguramiento, el municipio no ha logrado la cobertura universal (Véase gráfica 3.20). De acuerdo con los reportes del Sisbén para el 2007, la afiliación al sistema general de seguridad social en salud (SGSSS) indica la presencia de un grupo no afiliado a algún régimen (34%), mientras hay 35% identificados como beneficiarios. El alto nivel de afiliación al

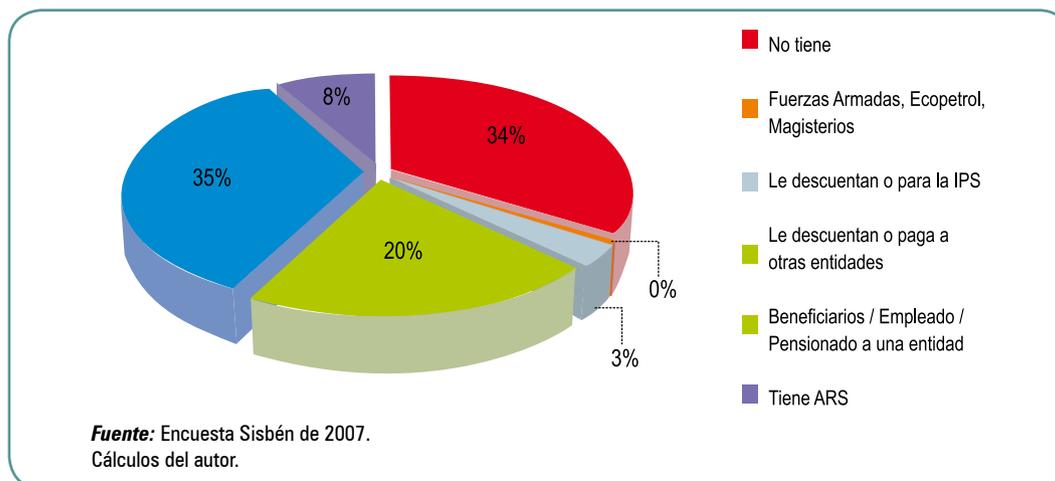
régimen contributivo es consecuencia de la vocación industrial y la instalación de importantes empresas de tamaño mediano y grande.

Una de las principales ventajas de las zonas francas de Tocancipá es la garantía de formalización del sistema, tanto de las empresas como de los empleos registrados; de tal manera que los empleos directos que se espera generar permanentemente en la zona franca de Tocancipá, serán empleos formales y con afiliación a la seguridad social, tanto en salud como en pensiones. Así, el municipio de Tocancipá será un municipio estrella en materia de formalización de la actividad económica y su recurso humano tendrá los niveles más altos de cobertura social.

Necesidades básicas insatisfechas

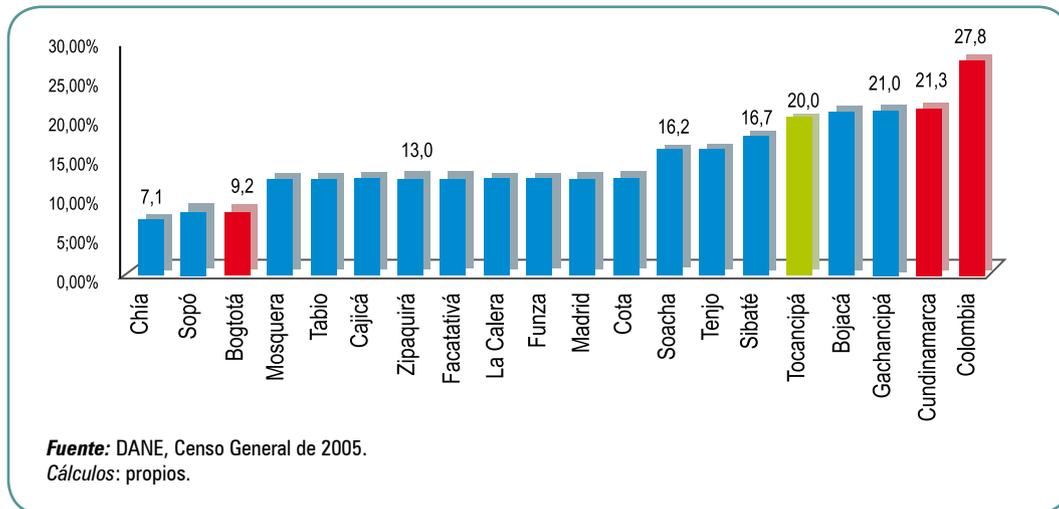
En el 2005, en Tocancipá el 20% de la población tenía al menos una necesidad básica insatisfecha. Este porcentaje es mayor que el de Bogotá y municipios como Chía y Zipaquirá, con lo cual, ocupa el puesto 15 entre los municipios del área metropolitana, supera sólo a Bojacá y Gachancipá.

Gráfica 3.20.
Tocancipá: afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, 2007





Gráfica 3.21.
Población con necesidades básicas insatisfechas (%)



Al analizar las necesidades básicas insatisfechas por componentes, según el Censo General del 2005, el hacinamiento es el factor que más afecta a la población de Tocancipá (20%) (Véase cuadro 3.8).

Problemas sociales

En materia de seguridad, Tocancipá presenta deficiencias en cobertura y velocidad de atención de la policía. Según el Plan de Desarrollo Municipal³⁰, existe aproximadamente un policía por cada 2.500 personas, un carro de policía por cada 25.000 habitantes y una moto por cada 12.500 habitantes; aspecto que va en detrimento de la seguridad del municipio, debido al incremento de problemas sociales como la distribución y consumo de drogas y el hurto.

Tocancipá en materia de criminalidad se encuentra en un nivel medio comparado con los

municipios del área metropolitana; la tasa de homicidio por cada 100.000 habitantes es de 36, un nivel relativamente alto dentro del área y tres veces más alta que la tasa de Cota y Sopó; sólo está por debajo de Gachancipá, Bojacá y Soacha. En cuanto a lesiones personales y dictámenes sexológicos, la tasa está entre las más bajas del área, por debajo del promedio del área metropolitana (La Calera tiene la menor tasa). En violencia intrafamiliar, Tocancipá tiene una tasa de 37 casos por cada 100.000 habitantes, siete veces más baja que el promedio del área, aunque el promedio se ve distorsionado por la tasa de Soacha de 750.

Tocancipá limita con Gachancipá y las cifras de este municipio son altas en materia de criminalidad. Por tanto, se debe reforzar el pie de fuerza para la seguridad en este límite y mejorar las relaciones intermunicipales, para brindar espacios de concertación de políticas y estrategias que mejoren la seguridad en el municipio.

30. Plan de Desarrollo Municipal, "Tocancipá social y productiva", 2008-2011.



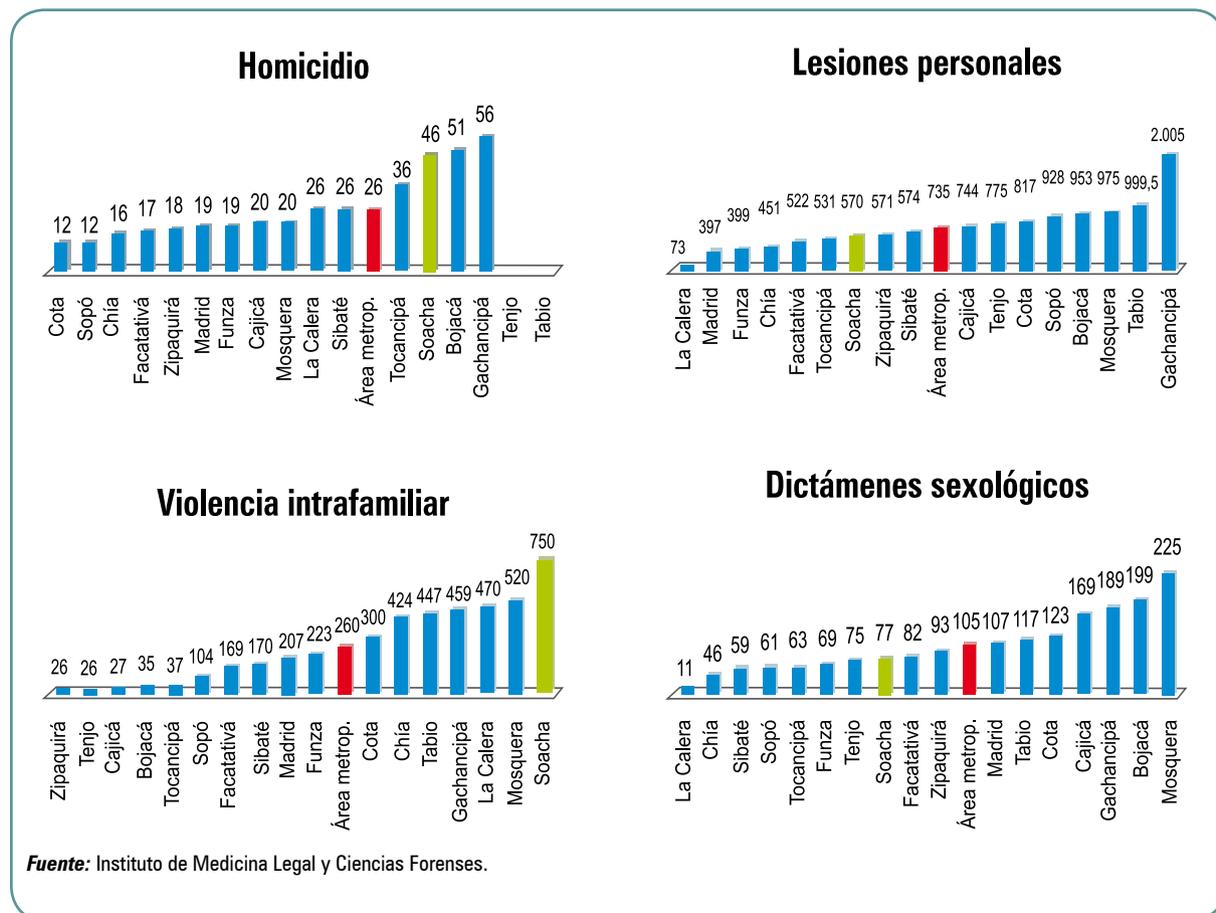
Cuadro 3.8.
Población pobre según NBI

Descripción variable	Porcentajes		
	Zona urbana	Zona rural	Total
Personas con NBI	22,38	18,43	20,01
Personas en miseria	2,19	2,59	2,43
Componente vivienda	0,46	1,31	0,97
Componente servicios	0,29	0,60	0,48
Componente hacinamiento	19,54	13,56	15,95
Componente inasistencia	1,84	1,04	1,36
Componente dependencia económica	2,44	4,78	3,85

Fuente: "Cuadro de porcentajes de personas con indicadores de NBI en Cundinamarca, municipios y zonas, 2005". Censo DANE de 2005.

Gráfica 3.22.

Tasa de homicidio, lesiones personales, violencia intrafamiliar y dictámenes sexológicos, por cada 100.000 habitantes, de los municipios del área metropolitana, 2005





G. Desempeño fiscal y gestión gubernamental

Según el indicador de desempeño fiscal, Tocancipá mejoró, pasó del 74,1 en el 2006 a 84,5 en el 2008, debido al comportamiento de los ingresos fiscales y como resultado el municipio es más solvente y goza de finanzas saludables, pues cumple con los límites de gasto de la ley

616 del 2000. El desempeño positivo del municipio se refleja en el mayor peso que han ganado los ingresos propios con relación a los ingresos provenientes del Sistema General de Preferencias, SGP. También, la mayor eficiencia se refleja en la disminución de los ingresos destinados a funcionamiento y en el aumento de la participación del gasto de inversión en el gasto total (Véase cuadro 3.9).

Cuadro 3.9.
Desempeño fiscal de Tocancipá, 2006-2008

Año	Ingresos corrientes destinados a funcionam. (%)	Magnitud de la deuda (%)	Ingresos que corresponden a transferencias (%)	Ingresos que corresponde a recursos propios (%)	Gasto total destinado a inversión (%)	Capacidad de ahorro (%)	Indicador de desempeño fiscal (%)
2006	40,9	37,4	17,0	63,9	73,4	61,5	74,1
2007	30,7	26,6	11,4	69,4	69,6	71,2	82,8
2008	26,3	24,9	13,9	72,8	75,5	71	84,5

Fuente: Desempeño fiscal de los municipios, DNP. 2007.

En los últimos años, Tocancipá ha mejorado de manera significativa su manejo fiscal: pasó de ocupar el puesto 26 en el 2009 al octavo dos años más tarde, con lo cual, es el cuarto municipio de Cundinamarca con mejor desempeño fiscal (Véase cuadro 3.10).

Cuadro 3.10.
Desempeño fiscal de Tocancipá, 2006-2008

Año	Posición nacional	Posición departamental
2006	24	9
2007	12	7
2008	8	4

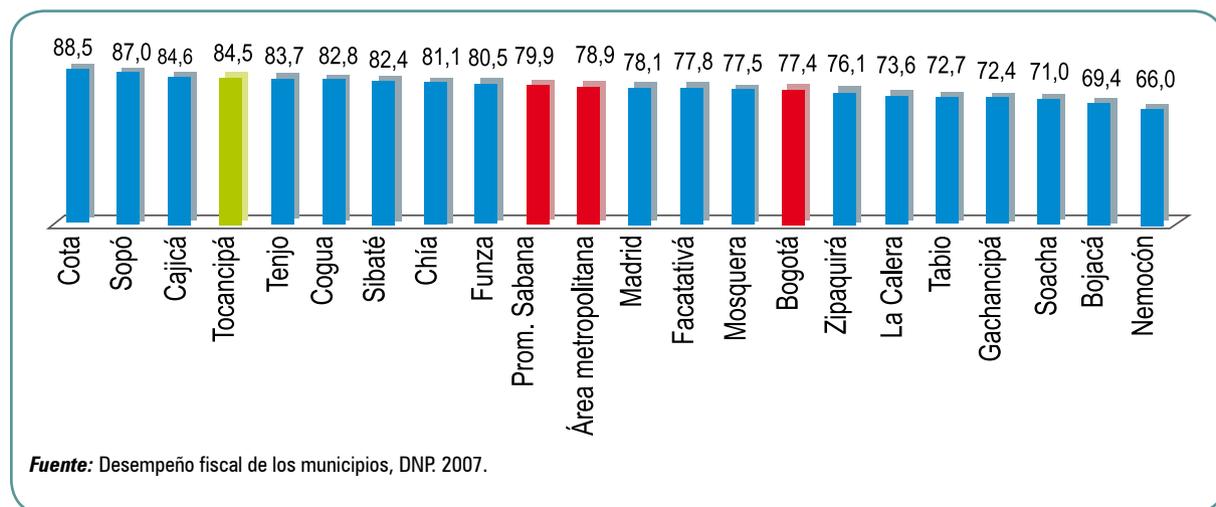
Fuente: Desempeño fiscal de los municipios, DNP. 2007.





Gráfica 3.23.

Indicador de desempeño fiscal, 2008; municipios de influencia de Tocancipá comparados con los referentes



En cuanto al desempeño gubernamental integral de los municipios, Tocancipá ocupa el puesto nueve a escala nacional, con un índice de desempeño integral de 81,4, destacándose como un municipio con un nivel de cumplimiento sobresaliente. Los municipios más destacados de Cundinamarca son Choachí y Tenjo.

El índice de desempeño integral está compuesto por cuatro indicadores que tienen la misma pon-

deración al momento de calcular el índice: eficacia, relacionado con el avance en el cumplimiento del plan de desarrollo; eficiencia, basado en el análisis de productividades; cumplimiento de requisitos legales, específicamente seguimiento y aplicación de la ley 715 de 2001; y de gestión, relacionado con la capacidad administrativa del municipio y el desempeño fiscal. Tocancipá se destaca el índice de eficacia (92,66) y el cumplimiento de los requisitos legales (90,3) (Véase cuadro 3.11).

Cuadro 3.11.

Indicador de desempeño integral, desglosado por componentes

Índice de eficacia	Índice de eficiencia	Cumplimiento de requisitos legales	Índice de gestión
92,66	69,39	90,3	73,25

Fuente: Desempeño fiscal de los municipios, DNP. 2007.

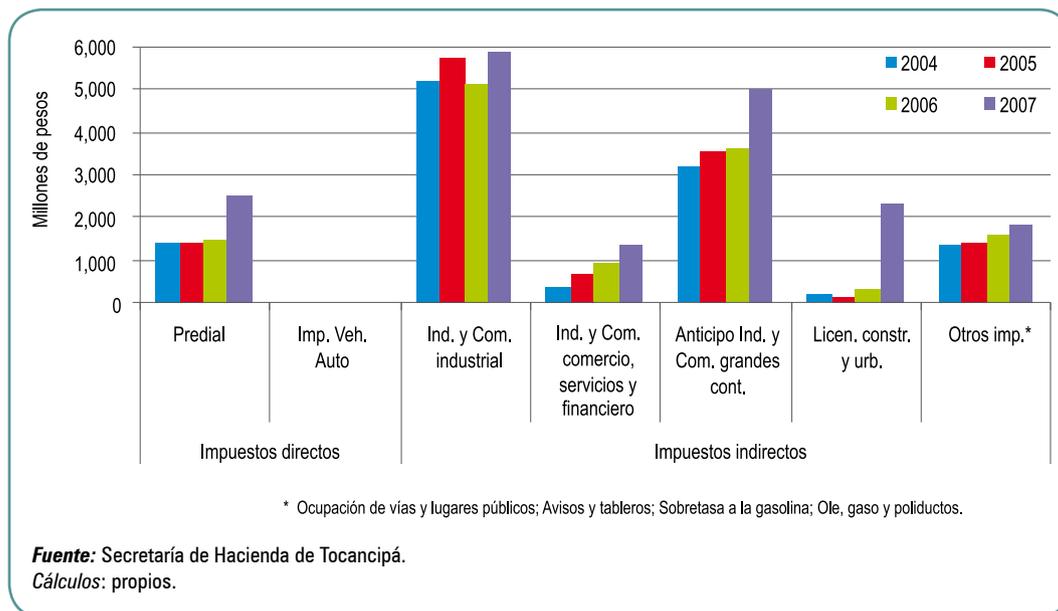


Impuestos municipales

En el 2007, Tocancipá obtuvo ingresos por \$28.428 millones; de los cuales el 67% provenían de los diferentes impuestos aprobados en el Estatuto de Rentas Municipal. El impuesto

de industria y comercio es el más importante y representa el 43% de todos los ingresos; los demás impuestos contribuyen con el 24%, destacándose el gran incremento en predial y construcción durante el último año (Véase gráfica 3.24).

Gráfica 3.24.
Impuestos directos e indirectos ejecutados por Tocancipá, 2004-2007



H. Infraestructura

La plataforma física es un factor determinante para potenciar el desarrollo local, facilitar el acceso a los servicios, facilitar la movilidad e interacción entre las empresas y los diversos eslabones que forman las cadenas productivas, mejorar el entorno y las condiciones de vida de la población.

La mejor condición de la red vial; el acceso y calidad de las telecomunicaciones, los avances en conectividad, la oferta de vivienda, y la cobertura y calidad de los servicios básicos favorecerán el entorno territorial municipal, la productividad,

la competitividad empresarial y la calidad de vida.

Infraestructura vial

Las vías férreas en Tocancipá se utilizan con fines de transporte de insumos y carga, y en menor medida por el Tren Turístico de la Sabana. En cuanto a las vías de transporte automotor, el municipio tiene acceso a vías de orden nacional, regional y local (Véase cuadro 3.12).

En el 2005, Canavita, como vereda industrial del municipio, contaba con alrededor de 25.000 metros de vías aplanadas, sin pavimentar. Esta



Cuadro 3.12.
Conectividad de las vías de transporte

Principales rutas urbanas y rurales	Sistema vial local-regional
	Vía doble calzada a Sogamoso y vía carretera central del norte
	Vía Tocancipá-Zipacquirá por la vereda La Fuente sector el Abra
	Vía Tocancipá-Zipacquirá por el sector de Tibitó
	Vía Tocancipá-Sopó-Guasca por la vía a Canavita
	Vía a Gachancipá, Suesca y Nemocón por la vía El Porvenir
	Vía férrea - Ferrocarril del Nordeste

Fuente: Revisión y ajustes al Plan de Ordenamiento Territorial. Acuerdo 11 de 2005. Municipio de Tocancipá.

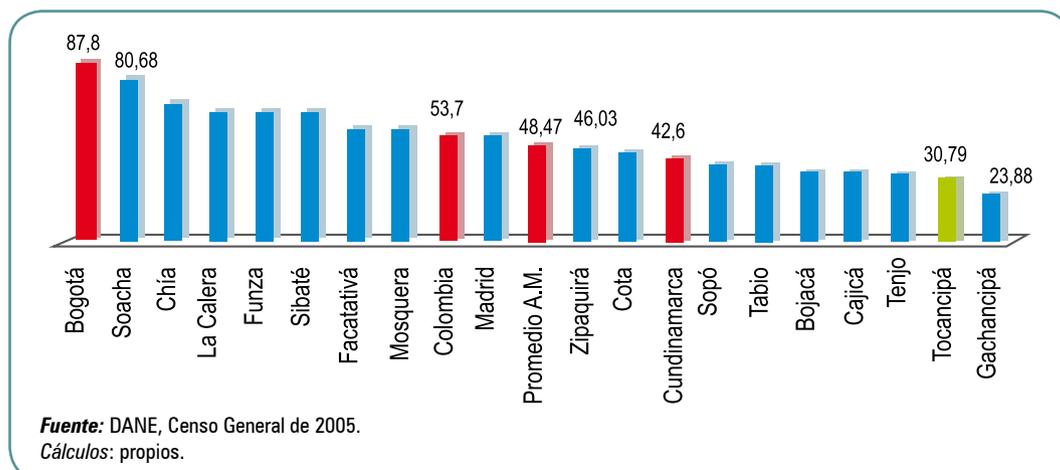
situación afecta el funcionamiento de las empresas del sector, aumenta los costos y reduce la productividad.

Comunicaciones

La telefonía fija en Tocancipá no ha tenido buena cobertura. En el 2005, la cobertura era del 30,8%, muy por debajo del promedio nacional (53,7%), del área metropolitana (48,5%) y de

Cundinamarca (42,6%). La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S. A. (ESP) es la encargada de prestar el servicio, y aunque el municipio tiene importante actividad industrial, el acceso a la comunicación por telefonía fija e Internet es precario, lo cual afecta los costos de las empresas y origina un atraso significativo en educación y cultura frente a los municipios de Sabana Centro y el área metropolitana.

Gráfica 3.25.
Cobertura de telefonía fija en municipios del área metropolitana, Bogotá y Cundinamarca 2005





Vivienda

Las necesidades de vivienda han aumentado debido a la alta tasa de migración del municipio, si bien, la administración municipal está adelantando un proyecto de vivienda de interés social (VIS), aún la oferta de vivienda es reducida, por tanto muchos trabajadores de las empresas instaladas en Tocancipá no viven en el municipio y se deben trasladar desde Bogotá y municipios cercanos como Zipaquirá, Sopó y Chía.

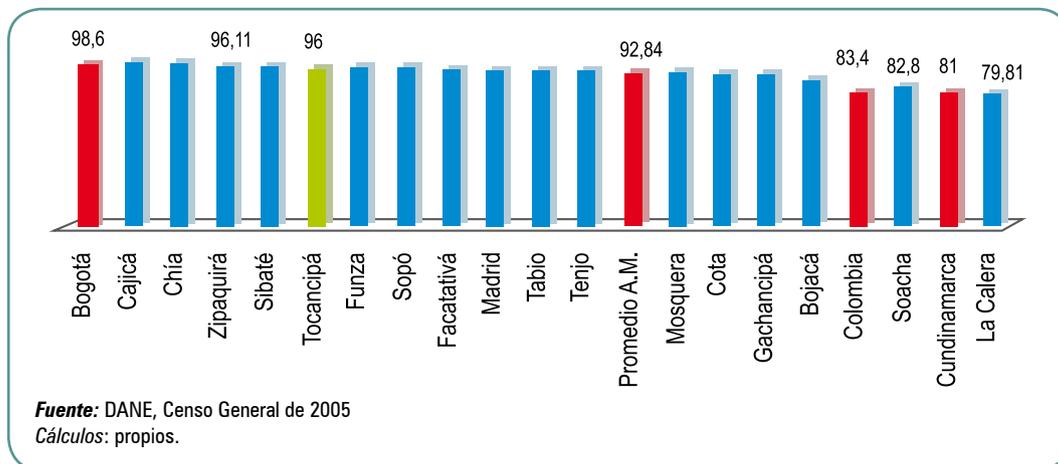
Servicios públicos y equipamiento urbano

En el 2005, entre los municipios del área metropolitana, Tocancipá ocupó el quinto puesto en cobertura de acueducto, por encima del prome-

dio de Cundinamarca, Colombia y el área metropolitana, pero por debajo de Bogotá (Véase gráfica 3.26). En el 2007, la cobertura en acueducto cayó en 6,1% y la cobertura en alcantarillado en 12,5%, debido al aumento de la población. Esto corrobora la necesidad de mejorar el servicio de acueducto ampliando la cobertura tanto en la zona urbana como rural.

Otra dificultad, es la falta de un mapa detallado de la ubicación, estado y tipología de la red de acueducto y alcantarillado municipal, que dificulta su mantenimiento y la realización de proyectos para solucionar los problemas que tiene la red. Una de las necesidades del municipio es la construcción de una planta de agua potable y una de tratamiento de residuos sólidos.

Gráfica 3.26. Cobertura de acueducto en municipios del área metropolitana y referente



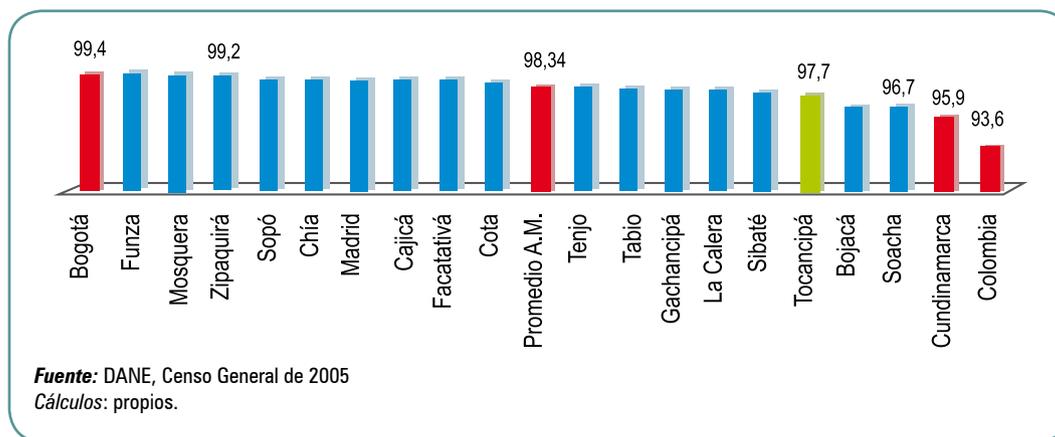
En cuanto a la cobertura de energía eléctrica, Tocancipá no se ha destacado dentro de los municipios del área metropolitana. En el 2005, la cobertura de energía en Tocancipá fue del 97,7%, por encima de la cobertura promedio del país y el departamento (Véase gráfica 3.27). Para el 2007, la Superintendencia de Servicios

Públicos reportó seis empresas prestadoras del servicio y la cobertura alcanzó el 99,2%. Si bien, esto no significa que la cobertura sea deficiente, es necesario aumentarla en las zonas rurales y prever el aumento de la población en los próximos años para evitar un mayor deterioro.



Gráfica 3.27.

Cobertura de energía en municipios del área metropolitana y referente

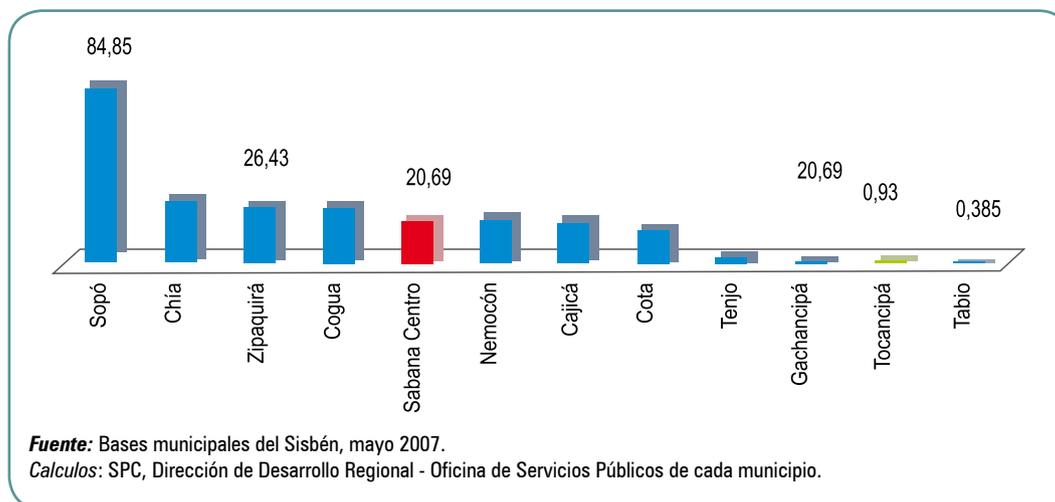


En cuanto al suministro de gas natural, en el 2007, Tocancipá contaba sólo con una empresa para suministrar este servicio (Gas Natural

Cundiboyancense), y la cobertura estaba alrededor del 1%, muy por debajo de municipios como Sopó, Chía y Zipaquirá (Véase gráfica 3.28).

Gráfica 3.28.

Cobertura de gas natural en municipios de Sabana Centro





I. Territorio y ambiente

Usos del suelo

El 97% de la superficie de Tocancipá, corresponde a zona rural, no obstante, más de la mitad de los predios (53%) están ubicados en la zona urbana.

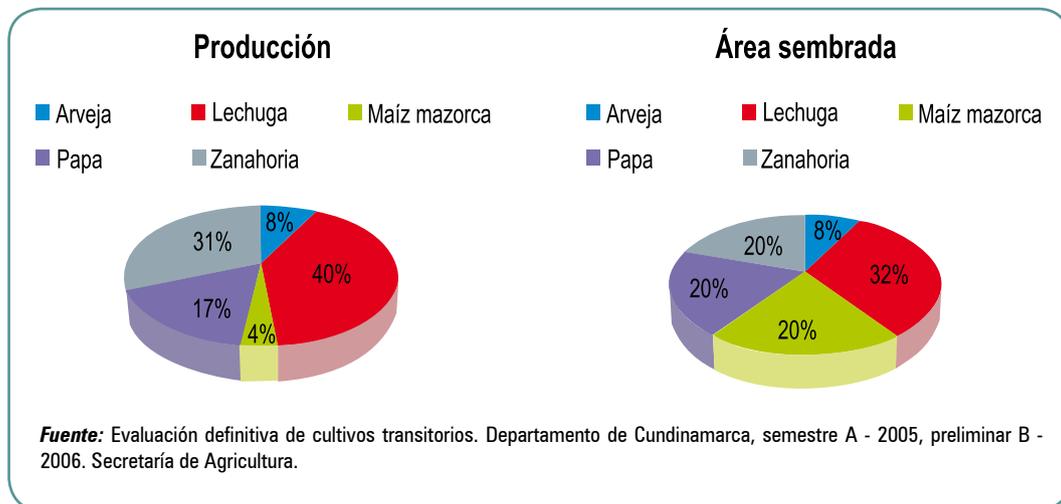
El suelo urbano está constituido por las áreas del territorio municipal destinadas a usos urbanos y cuenta con infraestructura vial, redes primarias de energía, acueducto y alcantarillado.

En cuanto a las áreas de cultivo, el área sembrada en suelo rural predomina la lechuga (32%)



seguido de los cultivos de maíz, papa y zanahoria (20% cada uno). La distribución del área sembrada se refleja en la producción: la lechuga es el cultivo con mayor producción (40%), seguido de la Zanahoria (31%), papa (17%) y sólo el 4% de la producción es de maíz (Véase gráfica 3.29).

Gráfica 3.29.
Énfasis en cultivos



Medio ambiente

El medio ambiente es un factor fundamental que influye en la calidad de vida de la población y tiene impacto en la competitividad de un territorio en dos dimensiones: la primera es como restricción por el costo económico que representa,

en el corto plazo, crear e implementar un marco regulatorio del ambiente; y la segunda como condición necesaria para favorecer el desarrollo sostenible de las empresas y la conservación del ambiente con el propósito de fortalecer la capacidad de atraer más inversiones y recurso humano. Por tanto, la búsqueda y logro de la



competitividad con sostenibilidad ambiental se convierte en un atributo del territorio y un objetivo de cualquier plan.

La política de medioambiente de Tocancipá se fundamenta cuatro componentes:

1. *Flora y fauna*

Gran parte de la flora del municipio no es endémica, sino foránea, afectando el ecosistema del municipio; por ejemplo, los pinos necesitan mucha agua, que es absorbida de las quebradas y humedales, provocando su secamiento. En Cundinamarca, Tocancipá es de los municipios que menos cuenta con zonas verdes de interés ecológico, lo que demuestra el grado de deforestación y de destrucción de la flora y la fauna nativas.

2. *Calidad y uso del suelo*

En las montañas de las veredas de Canavita y Verganzo, que limitan con Gachancipá y Sopó, hay importante actividad minera y de explotación de canteras, que erosionan el suelo y afectan los recursos hídricos del municipio por su proximidad. Igualmente, la industria, el comercio y la población deben controlar y prevenir la contaminación de suelos, que pueden llegar a afectar las aguas subterráneas del municipio.

3. *Calidad del estado y uso del aire*

El Plan de Desarrollo Municipal, en su diagnóstico describe que una de las problemáticas ambientales y de calidad del aire, está relacionada con la contaminación que producen las industrias, específicamente en las veredas de Canavita y Verganzo, y el sector floricultor en la vereda La Fuente; y aunque no hay mediciones de laboratorio, la comunidad se ha visto afectada por problemas respiratorios.

Además, la calidad del aire también se ve afectada por las emisiones vehiculares, que aunque no son excesivas, contribuyen a aumentar la problemática.

4. *Calidad del estado y uso del agua*

Por Tocancipá pasa el río Bogotá; debido al problema de contaminación de este río y a las exigencias ambientales, se incluye en la Agenda Regional de Competitividad (proyecto de descontaminación del río Bogotá). El municipio cuenta con una de las 23 plantas de tratamiento de aguas residuales (Los Patos) en la parte alta del río Bogotá.

Adicional a la planta de tratamiento de aguas residuales, el municipio debe controlar los vertimientos en el tramo del río y las quebradas que lo alimentan; una de las quebradas más afectadas por la contaminación es la de Los Laureles, localizada en la vereda La Fuente. Igualmente, en el municipio se ha notado un proceso continuo de desaparición y secamiento de quebradas y humedales, debido a procesos de reforestación mal planeados y al problema climático global.

Por otro lado, el municipio ha recuperado cerca de 104,9 hectáreas de cuencas hídricas mediante compra; pero también puede hacer uso del decreto 3600 de 2007, que le exige a los industriales de Tocancipá contar con cierto porcentaje de uso de suelo construido y otro porcentaje de uso de suelo para el desarrollo ambiental o paisajístico, para crear mayor cooperación entre el sector público y privado, y así mejorar la calidad de vida en el municipio.

Un buen indicador del estado de las condiciones ambientales en el municipio de Tocancipá, es el construido en el estudio 'Municipios



y regiones de Colombia' (Fundación Social, 1998)³¹.

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. Tocancipá tiene un desempeño promedio y su gestión ambiental es similar a la de municipios como Facatativá, Chía y Madrid, pero está por debajo de municipios como Cota y Tenjo, considerados ejemplos en la minimización de los conflictos ambientales (Véase gráfica 3.30).

Riesgos y amenazas

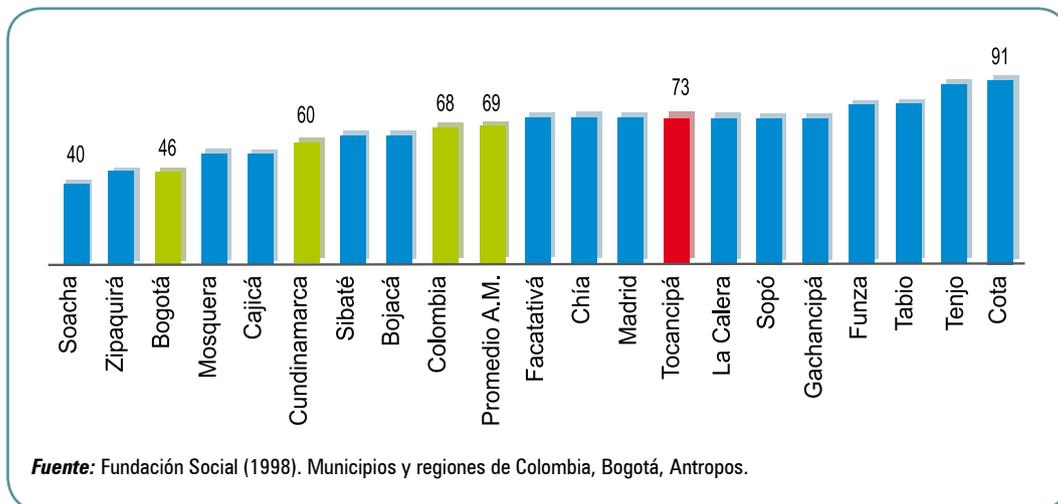
El territorio de Tocancipá en materia de amenazas y riesgos se enfrenta a posibles movimientos de partes de terreno por la actividad minera y la explotación de canteras, así como de movimientos sísmicos. El riesgo de inundaciones o represamientos de agua se da por la deforesta-

ción de cabeceras de ríos y la contaminación. En este sentido, los sectores de las veredas de El Porvenir y El Centro, que tiene un mayor contacto con el río Bogotá, son los más vulnerables.

Las heladas afectan toda el área plana del municipio, pero indiscutiblemente el mayor impacto se genera en el sector floricultor, originando en estas empresas sobrecostos en determinadas épocas del año. En incendios forestales, las zonas más vulnerables son la zona periférica (vía La Fuente, sector El Abra), las áreas colindantes al perímetro urbano y los cerros de Canavita, Las Esmeraldas y El Porvenir.

También están los riesgos o amenazas de origen no natural, como la ocupación de las vías y cruces de carreteras, incendios por almacenamiento o distribución de combustibles, o por almacenamiento de materiales inflamables, que deberán ser atendidos y supervisados por el comité local de prevención y atención de desastres.

Gráfica 3.30
Énfasis en cultivos



31. El índice ambiental puede parecer un indicador desactualizado. Sin embargo, hay dos razones para considerarlo viable: 1ª. No se en-

contraron indicadores comparables actualizados; y 2ª. Las variables ambientales se modifican a mediano y a largo plazo.



IV. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



El diagnóstico estratégico tiene como propósito la síntesis y abstracción de los asuntos considerados críticos para el desarrollo económico de Tocancipá. En la elaboración del Plan Económico para la Competitividad se aplicó una metodología participativa que permitió interrelacionar los análisis técnicos con las percepciones de los principales actores y representantes de las organizaciones públicas, privadas y sociales interesadas en el desarrollo económico del municipio. Dicha articulación técnico-política facilitó la construcción de consensos sobre los asuntos estratégicos para la productividad y la competitividad municipal, que se constituyeron los ejes centrales para el diseño de los escenarios futuros de desarrollo económico, y la visión de largo plazo que guiará el Plan.

A. Análisis DOFA para la productividad y la competitividad

El diagnóstico estratégico fue resultado de un proceso participativo con una serie de actores representativos del municipio de Tocancipá. A cada uno de ellos se le pidió tener en cuenta su percepción de presente, pasado y futuro del municipio e identificar los contextos externo e interno en los que se mueve su economía. Los aspectos externos, como aquellos generados fuera del municipio y que constituyen oportunidades que se deben aprovechar o afrontar. Los internos, entendidos como las fortalezas que se necesita potenciar o las debilidades que se deben superar. Con esos elementos se obtuvo la siguiente matriz DOFA, con el respectivo significado de cada factor incorporado (Véanse cuadros 4.1 y 4.2):

Cuadro 4.1.
Matriz de fortalezas y debilidades

Niveles de competitividad sistémica	Fortalezas	Debilidades
MACRO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solvencia económica y financiera municipal. 2. Capacidad económica para generar recursos. 	
META	<ol style="list-style-type: none"> 3. Articulación empresarial con el propósito ampliar la capacidad de desarrollo integral del municipio y sus comunidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay visión de desarrollo económico municipal. 2. Limitada capacidad pública de gestión del desarrollo económico. 3. Escasa cooperación público-privada. 4. Falta de cultura ciudadana, política y democrática.
MESO	<ol style="list-style-type: none"> 4. Localización geoestratégica en la Sabana. 5. Conectividad terrestre, férrea y aérea hacia los mercados local, nacional e internacional. 6. Atractivos turísticos y de recreación. 7. Mejoramiento en la infraestructura educativa y la formación de jóvenes. 8. Población joven. 9. Entorno ambiental conservado. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Nivel elevado de necesidades básicas insatisfechas. 6. Déficit en la infraestructura vial y logística municipal. 7. Déficit en cobertura de servicios públicos, en acueducto, alcantarillado y energía. 8. Atraso en conectividad de telecomunicaciones: en banda ancha, Wi Fi y Tics. 9. Déficit de vivienda. 10. Limitados y costosos medios de transporte nocturno con Bogotá y la Sabana. 11. Baja cobertura en formación técnica y profesional. 12. Problemas ambientales y manejo de residuos. 13. Falta claridad en el ajuste del POT hacia la agroindustria, la logística y los sectores residenciales.



Niveles de competitividad sistémica	Fortalezas	Debilidades
MACRO	<ul style="list-style-type: none"> 10. Vocación industrial y logística concentrada en medianas y grandes empresas. 11. Empresas con vocación exportadora. 12. Capacidad de organización empresarial. 13. Existencia de incentivos tributarios para atraer inversión. 14. Parques industriales y zonas francas aprobadas. 	<ul style="list-style-type: none"> 14. Creciente informalidad y desorden en comercio, industria y empleo. 15. Desempleo y déficit de recurso humano capacitado. 16. No hay apoyo decidido al emprendimiento. 17. Falta de información y coordinación entre la oferta y la demanda laboral.

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 compartida 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).

Cuadro 4.2.
Matriz de oportunidades y amenazas

Niveles de competitividad sistémica	Oportunidades	Amenazas
MACRO	<ul style="list-style-type: none"> 1. La política de atracción de inversión en Bogotá y la región. 2. La política de integración comercial con la CAN, Centro América, Mercosur, Estados Unidos y la Unión Europea. 3. La política de transformación productiva. 4. La expansión del mercado interno. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre tributaria y en costos laborales y financieros de carácter nacional. 2. Impacto del ciclo económico en los mercados interno y externo. 3. Alta concentración de las exportaciones en tres mercados: Venezuela, Ecuador y Estados Unidos.
META	<ul style="list-style-type: none"> 5. Aprovechar la Mesa de Competitividad Provincial para promover la asociatividad empresarial. 6. Articular a Tocancipá con el Plan Provincial de Sabana Centro y consolidarla como una de las más dinámicas de la Región. 7. Impulsar los procesos de cooperación público-privada. 8. Consolidarse como un municipio con buenos estándares de calidad de vida (Objetivos del Milenio). 	<ul style="list-style-type: none"> 4. La desarticulación de las políticas municipales con las provinciales, regionales y nacionales. 5. Incremento de la población vulnerable. 6. Aumento del déficit en la infraestructura de servicios públicos y logística.
MESO	<ul style="list-style-type: none"> 9. Creación del corredor educativo de la Sabana. 10. Desarrollo del plan de movilidad de la Sabana, Tren de Cercanías y aeropuerto. 11. Implementación del plan de logística regional. 12. Ampliación de la plataforma nacional y regional en telecomunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> 7. Desarrollo industrial sin sostenibilidad ambiental. 8. Desarrollo urbano desordenado. 9. Falta de una plataforma logística regional.
MICRO	<ul style="list-style-type: none"> 13. Relocalización de la actividad industrial de Bogotá en la Sabana. 14. Fomentar el empleo y el emprendimiento con nuevas tecnologías en parques industriales y zonas francas. 15. Consolidar la capacidad de gestión del desarrollo y fortalecer la Secretaría de Desarrollo Económico Municipal. 16. Fortalecer la responsabilidad social empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> 10. Aumento de la informalidad laboral y empresarial. 11. Falta promover la asociatividad empresarial. 12. Relocalización industrial sin ordenamiento territorial. 13. Que se mantenga la brecha en formación del recurso humano especializado.



Fortalezas y debilidades para la productividad y competitividad de Tocancipá

En el ámbito económico, las fortalezas de Tocancipá están relacionadas con el cambio de la vocación del municipio de agrícola a industrial, y la capacidad económica que genera la actividad productiva de las grandes industrias. En Tocancipá, el recaudo de impuestos es un factor determinante para el buen desempeño en las finanzas públicas. Igualmente, la concentración industrial beneficia al municipio como plataforma para atraer empresas que sirvan de apoyo a las existentes. Sin embargo, se requiere implementar estrategias que faciliten la organización y gestión del desarrollo económico y reduzcan los altos costos para el sostenimiento de la industria.

En el ámbito educativo y cultural se destaca la población joven y el nivel educativo hasta la educación secundaria, que si bien, no es suficiente para las necesidades de la industria radicada en la región es buena base para fomentar la educación con énfasis en el trabajo, el fomento de competencias laborales y el emprendimiento. Además, es un avance para vincular a los demás municipios de Sabana Centro en una estrategia de educación, que reduzca las brechas entre la oferta y la demanda del recurso humano y fomente la creación de programas para cualificar a las personas de la provincia.

Las empresas instaladas en Tocancipá requieren recurso humano más capacitado y especializado, que no se encuentra en el municipio. Por ello, recurren a personas de municipios cercanos y de Bogotá, aumentando sus costos y gastos de contratación e incrementando la población flotante en el municipio. Además, los habitantes de Tocancipá no tienen opciones reales de empleo que les permita mejorar su calidad de vida, dan-

do origen a problemas sociales como la pobreza, iniquidad de género y drogadicción, entre otros.

Aunque existen iniciativas para integrar al sector público con el privado, es evidente para los empresarios, que existen debilidades institucionales para promover la actividad empresarial desde el gobierno nacional, departamental y municipal. Otra debilidad es la pobre imagen de la administración municipal en cuanto a planeación, políticas y ejecución del presupuesto, que hace difícil las relaciones con los empresarios y el logro de un mayor crecimiento económico del municipio.

En cuanto a la infraestructura y localización, Tocancipá tiene importantes fortalezas; pues se encuentra en el corredor vial del norte que conecta a la capital con el resto del país, está localizado cerca a Bogotá y hay una importante infraestructura empresarial respecto a otros municipios. Sin embargo, existe deficiente y baja calidad de servicios públicos y a pesar de la cercanía con la capital, la cobertura en telecomunicaciones es precaria, aumentando los costos de las empresas y reduciendo la calidad y cobertura en la educación.

Otra fortaleza de Tocancipá es su ambiente tranquilo con espacios amplios para la recreación, sin embargo, la falta de organización del suelo y de políticas de reciclaje obstaculiza la posibilidad de potencializar las ventajas del municipio, reduce la capacidad de crecimiento de la industria y deteriora la calidad de vida de los habitantes.

Oportunidades y amenazas para la productividad y competitividad de Tocancipá

El municipio tiene oportunidades en diferentes ámbitos que facilitan la atracción de nuevas in-



versiones, la inserción a mercados nacionales e internacionales, la capacidad de crecimiento económico, el desarrollo del recurso humano, la conectividad y la sostenibilidad del medio ambiente. No obstante, es prioritario tener en cuenta los riesgos que existen con el fin de reducirlos.

En el ámbito económico, la consolidación de zonas francas y parques industriales, permitirá que nuevas empresas lleguen al municipio y creen empleo. También, permitirá aumentar las exportaciones y mejorar la competitividad de productos y servicios ofrecidos; sin embargo, existen factores estructurales y coyunturales que amenazan el desarrollo económico: los impuestos y los crecientes costos laborales, así como la crisis económica internacional y las diferencias comerciales con países de la región como Venezuela o Ecuador. Si bien, estos factores no son manejables por los empresarios, es necesario desarrollar acciones que faciliten el ingreso a nuevos mercados, así como generar alianzas y cooperaciones estratégicas para motivar las oportunidades y mitigar el impacto de las amenazas.

En cuanto al desarrollo del recurso humano es importante articular los programas de educación técnica y tecnológica de impacto nacional y departamental. En Colombia se promueven cada vez más estos programas y el municipio debe estar en capacidad de aprovecharlos y brindar así herramientas de apoyo al sector productivo. Igualmente sucede en el ámbito institucional, donde hay oportunidades en las políticas, estrategias y facilidades que ofrece el gobierno nacional y departamental. No obstante, es necesario socializar, difundir y potencializar estas iniciativas entre los diferentes actores del municipio.



En los próximos años, Tocancipá se beneficiará de proyectos a nivel nacional y departamental importantes, para ello, la ubicación geográfica es una ventaja estratégica, y está apoyada por el desarrollo del plan vial y la disponibilidad de áreas existentes para futuros desarrollos. En cuanto a la infraestructura, una oportunidad es la oferta en telecomunicaciones a escala nacional, que puede y debe ser aprovechada para aumentar la cobertura y aprovechar las ventajas de las tecnologías de la información.

En cuanto al medio ambiente, Tocancipá posee gran variedad de fuentes hídricas y espacios verdes que agregan valor al territorio y favorecen la calidad de vida de los habitantes. Sin embargo, es prioritario adelantar acciones y reformas para reducir amenazas como la deforestación y la contaminación tanto del aire como del agua.

B. Retos desde la perspectiva de la competitividad sistémica

Para su desarrollo, el municipio de Tocancipá afronta varios retos, que examinados desde la opción conceptual de la competitividad sistémica se sintetizan 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, desde la perspectiva de la competitividad macro, que Tocancipá depende de las políticas económicas, de productividad y competitividad nacionales y de las expectativas de integración económica con diferentes mercados externos.

En las finanzas públicas locales, Tocancipá se caracteriza por no depender de las transferencias del Sistema General de Participaciones (SGP). Los ingresos municipales se generan principalmente por los impuestos, en particular el impuesto de industria y comercio; y los gastos están en función del cumplimiento de las obligaciones constitucionales.

La solvencia que presentan las finanzas públicas del municipio son una ventaja competitiva frente a otros municipios de la región, y a la vez es un reto; porque otros municipios de vocación industrial como Sopó y Cota, se encuentran en mejor posición que Tocancipá, ya sea por la estructura tributaria transparente o por la inversión pública, constituyéndose en un factor de competitividad por las finanzas públicas y las inversiones en infraestructura.

En la perspectiva de la competitividad meta

Tocancipá tiene la fortaleza de la integración y cooperación empresarial, la formación del tejido social y empresarial, a pesar de esto, se debe trabajar en fortalecer la cooperación público-

privada, la cultura ciudadana y la imagen de la administración. Entre los retos se encuentran los de articular los intereses públicos y privados, para generar bienestar a la comunidad y generar acciones y políticas que promuevan el crecimiento y beneficien a la población.

En la perspectiva de la competitividad meso

La ubicación geoestratégica es un factor favorable para articularse a los mercados nacional e internacional. Así mismo su ubicación en el último anillo de la metropolización de Bogotá le permite integrarse a los proyectos de movilidad que se están implementando sin el riesgo de conurbarse a la capital en el mediano plazo, logrando así independencia y fortaleza como distrito industrial. No obstante, es necesario mejorar la conectividad a internet en el municipio; pues vale la pena aprovechar la oferta en telecomunicaciones y las ventajas que aporta a la productividad comunicarse virtualmente.

En educación, Tocancipá se caracteriza por tener buena educación secundaria-técnica; pero los jóvenes no encuentran trabajo ni buena oferta en educación técnica o profesional que les permita cumplir con los requisitos de la industria. Es entonces un reto lograr la articulación de la población en edad de trabajar; los empleadores, la administración y las instituciones de educación con el propósito de facilitar la dinámica del mercado laboral.

También se constituye en reto lograr la armonía en el uso del suelo para el desarrollo sostenible del municipio; aspecto que se concreta en la redefinición y aprobación del Plan de Ordenamiento Territorial de Tocancipá.



En la perspectiva de la competitividad micro

Tocancipá es un municipio de vocación industrial, que tiene la posibilidad de estar organizado en parques industriales y zonas francas, pero con informalidad en el sector comercial. El hecho de tener zonas francas ya aprobadas es una ventaja de competitividad frente a otros municipios como Zipaquirá; pero la imagen de informalidad, tanto en el comercio como en el empleo, genera el reto de favorecer un sistema de incentivos que promueva la nueva inversión y la actividad formal.

C. Análisis desde el diamante de competitividad

El enfoque conceptual del diamante de competitividad permite examinar la estrategia de competitividad y establecer los factores DOFA en categorías que contemplan integralmente las condiciones de los factores productivos, las condiciones de la demanda, los sectores relacionados y de apoyo, la estrategia y rivalidad de las empresas, el gobierno y el azar.

Con relación a las *condiciones de los factores*, los aspectos internos tienen mayor impacto, porque hacen referencia a la situación actual de Tocancipá y la capacidad para consolidar las ventajas comparativas y convertirlas en ventajas competitivas frente a otros municipios de la Sabana. En cambio, las *condiciones de la demanda* son factores externos, que no son manejables por el municipio, pero inciden en la competitividad territorial por medio de su exigencia.

Es importante destacar que el mercado de las principales industrias de Tocancipá no está dentro del municipio; la demanda es de la región Bogotá-Cundinamarca y nacional. Esta caracte-

terística promueve la articulación de un cluster regional, en donde la cercanía a Bogotá y al corredor vial del norte se constituye en atractivo para la localización de industrias grandes y medianas.

La *estrategia, estructura y rivalidad* hace referencia a temas de liderazgo, emprendimiento, competencia, diferenciación y visión de negocios, aunque existen iniciativas de integración empresarial, no están articuladas con la comunidad; generando problemas que afectan la competitividad territorial, como la brecha entre la oferta y demanda laboral.

Con respecto a *proveedores, actividades relacionadas y 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 Bogotá – Cundinamarca para crear condiciones que faciliten la competitividad territorial.

En cuanto al *gobierno*, la administración municipal debe tener la capacidad para gestionar el desarrollo económico y para ello, es necesario fortalecer la secretaría de desarrollo económico municipal y facilitar la cooperación público – privada con el objetivo de implementar políticas y acciones que promuevan el desarrollo económico, con base en la gestión institucional y en la continuidad de las políticas.

D. Factores críticos de cambio para Tocancipá

Después de la identificación y valoración exhaustiva de los factores DOFA como resultado del diagnóstico estratégico, y del análisis desde el enfoque de competitividad sistémica, y



el enfoque del diamante de competitividad, se identificaron los siguientes factores críticos de cambio para la construcción de la visión de Tocancipá 2019:

1. Fortalecer el compromiso con la competitividad regional: posición geográfica, vocación productiva, infraestructura y vías.
2. Consolidar el distrito industrial y logístico: nuevos parques industriales y zonas francas, ajustes al POT, tecnologías limpias.
3. Reducir la informalidad y controlar el desorden urbanístico: desorden industrial, informalidad comercial, en nuevas actividades y empleo, POT.
4. Reducir el desempleo y aumentar el apoyo al emprendimiento: demanda foránea, informalidad, información Sena, nivel de formación, emprendimiento.
5. Reducir la brecha educativa y elevar el nivel de formación técnica: buena infraestructura educativa, insuficiente formación técnica y tecnológica, corredor educativo, Sena, apoyo logístico en transporte.
6. Transformar la plataforma de servicios públicos e infraestructura: telecomunicaciones e Internet, transporte intermunicipal, equipamiento rezagado respecto a la demanda.
7. Fortalecer la cooperación público-privada: baja capacidad de gestión del desarrollo económico, solvencia financiera, integración empresarial, apoyo al emprendimiento, promoción de incentivos.
8. Elevar la integración social y la calidad de vida: desempleo, drogadicción, déficit de vivienda, NBI y pobreza.
9. Fortalecer la cultura ciudadana: visión de desarrollo, inseguridad y participación.
10. Asegurar el desarrollo sostenible: medioambiente tranquilo y seguro, ajustes al POT, tecnologías limpias, contaminación, efectos del pico y placa ambiental de Bogotá.





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



Los asuntos críticos para el desarrollo socioeconómico pueden ser resueltos, si los actores locales y la sociedad trabajan para transformar el municipio, en donde se potencien las fortalezas y se aprovechen las oportunidades para superar las debilidades y salir adelante ante las amenazas, practicando una actitud proactiva ante el futuro. La convergencia de imágenes individuales de futuro en una imagen estructurada de visión, posibilita mejorar la cohesión social y busca movilizar las diversas voluntades hacia un objetivo común.

A. Escenarios de futuro económico

Con base en los factores críticos de cambio seleccionados se elaboraron tres escenarios de referencia, como imágenes al 2019 de posibles futuros. Tales escenarios son la base para orientar la elaboración del texto de visión. Con el acuerdo sobre el texto de visión, finalmente se procederá a definir los objetivos y las líneas estratégicas que harán posible la construcción del futuro desarrollo económico de Tocancipá.

Los escenarios de desarrollo económico de Tocancipá se plantearon con respecto a tres posibles situaciones a futuro, que permitieran pensar el desarrollo económico del municipio en un contexto de creciente incertidumbre y de continuos cambios en los diversos factores que influyen, interna y externamente, en la productividad y competitividad territorial. Se consideraron un escenario tendencial; un escenario optimista; y un escenario pesimista.

Para elaborar los escenarios es necesario establecer las variables o factores motrices del desarrollo económico de Tocancipá. Para el efecto se seleccionaron de los factores críticos de

cambio, las variables o factores más representativos y motrices:

1. Función en el proceso de metropolización, posición geográfica, vocación productiva, infraestructura y vías.
2. Sistemas productivos territoriales, parques industriales y zonas francas.
3. Calidad de las instituciones privadas, asociatividad, formalidad.
4. Gobernabilidad, calidad de las instituciones públicas.
5. Recursos humanos y capital social.
6. Seguridad y calidad de vida.
7. Medioambiente.

Los tres escenarios permiten que los actores locales adquieran conciencia sobre los posibles rumbos del municipio respecto al desarrollo económico y sobre la situación en la que se podría encontrar el municipio dentro de diez años, en cuanto a competitividad, entorno social, institucional y ambiental.

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 estratégica con respecto a Bogotá y la región; además, implicará 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.

Desde la perspectiva del **escenario optimista**, que se esperaría tener en el 2019, los actores e instituciones públicas, privadas y sociales se ponen, mancomunadamente, en la tarea de convertir las ventajas comparativas en compe-



titivas, 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 condiciones sobresalientes del entorno social, institucional y ambiental.

En el extremo negativo, el **escenario pesimista**, se esperaría el deterioro generalizado de las condiciones de desarrollo económico e institucional, y de las repercusiones sobre la capacidad competitiva empresarial, el desarrollo social y el ambiental. Dicho escenario delinea una imagen de desarrollo económico, que debe motivar a los actores locales a prever las transformaciones necesarias para aprovechar las oportunidades,

enfrentar las amenazas, potenciar las fortalezas y superar las debilidades identificadas en el análisis DOFA, con el fin de construir, desde el presente, el mejor de los mundos para las generaciones actuales y futuras.

Escenario tendencial

Tocancipá sigue siendo reconocido como un municipio de vocación industrial, pero dentro de una Sabana industrializada, con municipios igualmente competitivos; sin una especialización de la base económica, con crecimiento de la informalidad en el comercio, a pesar del esfuerzo de integrar al sector privado en parques industriales y zonas francas, y con desarticulación entre la oferta y la demanda laboral, que no contribuye al bienestar de los habitantes (Véase cuadro 5.1).

Cuadro 5.1
El escenario tendencial

Función en la metropolización	Sistemas productivos territoriales	Calidad de instituciones privadas	Gobernabilidad	Recursos humanos / Capital social	Seguridad/ Calidad de vida	Medioambiente
<ul style="list-style-type: none"> Mantiene posición tradicional, como municipio industrializado. Infraestructura y equipamiento mejoran. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de zonas francas y parques industriales desarticulados. Poco avance en la especialización de la base económica 	<ul style="list-style-type: none"> Informalidad empresarial y laboral. Baja cooperación con el sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> Baja credibilidad y confianza. Rescatable desempeño fiscal e integral, pero no suficiente. Baja cooperación con el sector privado. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarticulación entre oferta y demanda laboral. Jóvenes capacitados, pero desempleados. Se mantiene la cobertura educativa. Baja participación ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de problemas sociales, como la drogadicción. Se sostienen los niveles de pobreza. Vivienda continúa en déficit. 	<ul style="list-style-type: none"> Contaminación. Falta de apoyo al reciclaje.

Fuente: elaboración propia

Escenario optimista

Tocancipá se constituye como el distrito industrial y logístico más importante de la Región-Capital, caracterizado por un sector privado ordenado, innovador, competitivo y asociado, con reconocimiento a escala nacional. Ade-

más, el municipio tendrá un gobierno eficiente, eficaz, transparente y coordinado con el sector privado, para el desarrollo de programas que mejoren la calidad de vida de sus habitantes, sobre la base de responsabilidad social y desarrollo sostenible (Véase cuadro 5.2).



Cuadro 5.2
El escenario optimista

Función en la metropolización	Sistemas productivos territoriales	Calidad de instituciones privadas	Gobernabilidad	Recursos humanos / Capital social	Seguridad/ Calidad de vida	Medioambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Polo industrial y centro logístico de la Región-Capital. • Puerta de la región metropolitana de Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolida clusters estratégicos y competitivos, reconocidos a escala nacional y de talla mundial. • Zonas francas y parques industriales ordenados, competitivos y reconocidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad. • Alianzas estratégicas. • Redes de cooperación. • Cadenas de valor. • Empresas con procesos de innovación y gestión tecnológica. • Cultura de la formalidad. • Responsabilidad social y desarrollo sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad. • Transparencia. • Buen desempeño fiscal e integral (tres mejores del departamento y por encima de otros municipios industriales). • Existencia de mecanismos para atraer la inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano capacitado a las necesidades de la industria local. • Tocancipeños en edad de trabajar, ocupados en actividades formales. • Sana cultura ciudadana y democrática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos humanos garantizados. • Metas del milenio de la ONU, cumplidas. • Clima de seguridad y tranquilidad. • Cobertura y calidad de vivienda y servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecosistemas conservados. • Reducción de impacto ambiental de la industria. • Actividades económicas trabajan bajo el enfoque de P+L. • Aprovechamiento de los mercados verdes.

Fuente: elaboración propia

Escenario pesimista

Tocancipá es un municipio industrial como otros de la región, sin una ventaja competitiva, con altos niveles de informalidad empresarial y labo-

ral, sin asociatividad ni cooperación intersectorial, con una población desarticulada del sector público y no comprometida con el crecimiento municipal (Véase cuadro 5.3).

Cuadro 5.3
El escenario pesimista

Función en la metropolización	Sistemas productivos territoriales	Calidad de instituciones privadas	Gobernabilidad	Recursos humanos / Capital social	Seguridad/ Calidad de vida	Medioambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Pierde posicionamiento como polo industrial. • No hay ajuste al POT. • Se excluye de algunos de los megaproyectos del área metropolitana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deslocalización industrial. • Entorno institucional y plataforma física para la competitividad deteriorada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad empresarial y laboral. • Bajo emprendimiento. • Baja asociatividad. • Quiebra empresarial constante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia. • Corrupción. • Desconfianza generalizada en la administración pública. • Crisis financiera municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles de educación respecto a otros municipios de la Sabana. • Formación laboral no articulada a las necesidades de la industria. • Cultura ciudadana y democrática en decadencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegada de desplazados. • Incremento del problema de drogadicción. • Aumento de la pobreza. • Desconfianza e inseguridad. • Aumenta el déficit de cobertura y calidad en vivienda y servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contaminación. • Desperdicio y mal manejo de recursos (escasez). • Destrucción de ecosistemas.

Fuente: elaboración propia



B. Visión de desarrollo económico

El término 'Visión' se refiere a imágenes colectivas estructuradas sobre el futuro, con expresiones explícitas o implícitas, sobre motivaciones y escenarios promisorios que buscan movilizar a los diversos actores a forjar su porvenir.

Se considera que una buena declaración de visión sirve para cumplir tres objetivos importantes³²:

- Señalar el rumbo en el sentido de clarificar la dirección hacia la cual se debe realizar el cambio, e indicar en una representación, económica - espacial, la posición que la organización desea y se propone alcanzar en un horizonte definido de tiempo.
- Constituir la idea fuerza inspiradora y motivadora que consiga integrar intereses y movilizar a las personas y sus organizaciones para hacer factible el cambio.
- Contribuir a coordinar eficazmente las actuaciones de la mayoría de la sociedad alrededor de una imagen, objetivo compartido de desarrollo, para concretarlas en objetivos, estrategias y proyectos estratégicos.

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. El resultado de dos talleres con los empresarios de Tocancipá y la administración pública, se obtuvo la siguiente declaración de Visión de desarrollo económico:

Tocancipá, municipio próspero, competitivo y sostenible.

Tocancipá, en el 2019, será el distrito industrial y logístico más importante de la Región-Capital, integrado al área metropolitana y sustentado en un desarrollo empresarial competitivo, productivo y sostenible, ejemplo de cooperación público-privada, con transparencia administrativa y garantía de calidad de vida para sus habitantes.

Esta Visión tiene seis elementos importantes a resaltar:

- La vocación productiva, claramente identificada en la construcción de un distrito industrial y logístico, diferenciándolo de otros municipios de la región especializados en turismo o en actividades agropecuarias.
- El horizonte geográfico sobre el que se planea su desarrollo, la Región-Capital y el proceso de expansión del área metropolitana, la misma que se convierte en el primer destino de la producción y el eje de los encadenamientos sectoriales regionales.
- La identificación del liderazgo con el que se construye este proceso, basado en un fuerte desarrollo empresarial, capaz de generar sinergias y atraer inversiones en empresas competitivas y sostenibles.
- La esencia de las relaciones entre los agentes económicos y políticos, representados

32. MEDINA, Javier (2003). Construcción social del futuro. Universidad del Valle, Cali.



en las entidades públicas y privadas, en un ejercicio de cooperación para beneficio mutuo, entendiendo cada quien cuáles son sus responsabilidades y la importancia de integrar sus objetivos.

- La corresponsabilidad administrativa reflejada en el buen gobierno, la transparencia en todo orden y la capacidad de rendición de cuentas.
- El resultado del proceso, la gente con avances en calidad de vida, buenos servicios públicos y oportunidades de trabajo e ingresos de calidad.

C. Objetivos estratégicos

La Visión de desarrollo económico podrá hacerse realidad si se logran alcanzar los propósitos centrales de la misma, y si se lleva a la práctica un conjunto de estrategias durante el horizonte de tiempo elegido.

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

El carácter estratégico del plan económico implica seleccionar los objetivos principales, que tienen capacidad multiplicadora sobre los componentes y variables considerados durante la elaboración del Plan. Para el efecto, se considera que dichos objetivos se podrán concretar en relación con la búsqueda de posicionamiento geoestratégico predominante en la Región-Capital, y en la profundización de la ventaja compe-

titiva en el segmento de industria y las cadenas intersectoriales relacionadas.

Desde el punto de vista de los factores productivos y de la competitividad micro, se requiere desarrollar el talento humano y mejorar la organización empresarial, de manera que la estructura y rivalidad empresarial se constituyan en práctica avanzada que posibilite formar encadenamientos productivos competitivos y así alcanzar la Visión de desarrollo.

Igualmente, entendiendo la competitividad territorial como la integración de la competitividad empresarial con el entorno territorial, es esencial fijarse objetivos para mejorar las infraestructuras logísticas, los equipamientos, la calidad de las instituciones, el talento humano, el acceso a tecnología e innovaciones. Todo lo anterior sobre un escenario de armonía con un medio ambiente natural conservado y protegido.

Los objetivos estratégicos para la construcción de la visión de desarrollo económico, son:

1. Consolidación³³ de Tocancipá como principal distrito industrial y logístico de la Región-Capital

Para el 2019, se habrán consolidado las inversiones en curso, tanto de empresas que actualmente desarrollan su proyecto individual, como Sika y Quala, así como otras que tienen proyectada su instalación en el territorio municipal o la ampliación de sus actuales instalaciones, tipo Lucta y Paul Calley. Adicional a

33. Los objetivos se expresan utilizando términos que denotan un estado futuro, que se busca alcanzar con las correspondientes estrategias.



estas inversiones, se habrán consolidado los cinco parques industriales en desarrollo, la zona franca multiusuario y las zonas francas especiales. En conjunto, el municipio será sede de más de 400 empresas industriales, de diversos sectores y tamaños, especialmente medianas y grandes, las que demandarán servicios empresariales diversos y una organización logística adecuada.

2. Fortalecimiento de la cooperación público-privada para gestionar el desarrollo económico local

En el 2019, el municipio no sólo será ejemplo de gestión fiscal y transparencia, sino que también los grandes proyectos de infraestructura y construcción de redes serán consecuencia de la mayor cooperación público-privada. Esta cooperación es la base para la planeación del uso del suelo, la llegada ordenada de nuevas empresas con procesos y productos diversos; el estímulo a la nueva inversión, industrial y logística; el desarrollo de la infraestructura y el empleo, con lo cual se organiza el espacio público y se mejora la calidad de vida de los ciudadanos.

3. Fortalecimiento de la asociación, integración y cooperación interempresarial e intersectorial

De acuerdo con las directrices del POT, el PEC y los futuros planes de desarrollo municipal, en el 2019 no habrá informalidad empresarial ni laboral, así como tampoco habrá desorden en la localización empresarial. Las empresas industriales estarán registradas y organizadas, y las relaciones entre las diferentes organizaciones serán fluidas y transparentes; así mismo suce-

derá con las actividades de logística y el comercio. Entidades como la Cámara de Comercio desempeñarán una importante labor de apoyo al empresariado municipal y de la provincia de Sabana Centro; así mismo se fortalecerán los nexos con la ANDI y Fenalco, y se consolidarán las entidades de apoyo regional.

4. Construcción de una cultura de participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas

En el 2019, el municipio habrá dado ejemplo del desarrollo de diversos ejercicios de consulta y participación ciudadana que contribuyen a tener un mejor sentido de pertenencia a la comunidad. Los gobiernos municipales adoptarán la costumbre de rendir cuentas a la comunidad y hacer de la transparencia la razón de la gestión pública. El ejercicio de consolidación del POT con la mejor distribución del territorio y el respeto a las áreas allí asignadas para cada actividad y el espacio público. Los ejercicios participativos de construcción de los futuros planes de desarrollo y la ejecución de las obras de infraestructura y los programas de vivienda que permitan a los actores formar parte de la consolidación de este distrito industrial, en convivencia con un medioambiente sostenible.

5. Mejoramiento de la calidad de vida en un entorno de desarrollo sostenible

El mejor resultado del proceso de desarrollo municipal será el impacto sobre la población, respecto a la calidad de vida, vivienda, acceso y uso de los servicios públicos, coberturas en educación y salud, reducción de la pobreza y eliminación de las NBI. La gente



y su bienestar serán el propósito principal de toda la gestión; para ellos se diseñarán y ejecutarán programas de vivienda y ampliación de servicios públicos, se extenderán las redes de comunicaciones, se ampliarán los colegios con mayores cupos, laboratorios y centros de entrenamiento, habrá cobertura universal en salud y organización de la atención de urgencias en la localidad. Los programas de empleo y emprendimiento permitirán que las personas se ocupen y mejoren sus ingresos, por tanto, se reducirá la pobreza y las NBI desaparecerán.

D. Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas, o líneas de acción, estructuran entre sí la estrategia integral que hará posible el logro de los objetivos que construirán la Visión de desarrollo económico. Se identificaron cinco líneas estratégicas que, en conjunto, permitirán consolidar los objetivos diseñados.

- **Línea estratégica 1. Atraer nueva inversión en industria y logística de medianas y grandes empresas**

Actualmente, el municipio es la sede de plantas industriales de varias de las grandes empresas del país; algunas instaladas desde hace más de veinte años y otras de manera reciente, en pleno proceso de relocalización desde la urbe hacia la periferia, en el área metropolitana de la Región-Capital. Esas plantas industriales configuran eslabones representativos de varias cadenas productivas enlazadas regional o nacionalmente, sin que se pueda hablar de la construcción de clusters locales.

Las empresas localizadas en Tocancipá tienen una característica común: son de tamaño grande

y buscaron localizarse lejos de la congestión pero cerca del gran mercado. Consolidarse como distrito industrial y logístico implica varios retos para la administración municipal en la búsqueda de atraer nuevos y calificados inversionistas: a) fortalecer la organización de los parques industriales y las zonas francas; b) promover el mejor uso del área industrial identificada en el POT; c) organizar la red vial interna para el transporte de gran tamaño y descongestión de la doble calzada a Tunja; d) ampliación de redes de servicios públicos y construcción de la superautopista de la información; e) organización de áreas logísticas en bodegas, talleres, hoteles y restaurantes; f) ampliación de la red educativa y en formación para el trabajo; g) diseño y ejecución de programas de vivienda decente y adecuada para quienes van a residir y trabajar en el municipio; y h) organización de la red de salud al nivel de las necesidades de la mayor densidad de empresas y personas.

Con esta línea estratégica se apunta a lograr cuatro objetivos: a) la consolidación del distrito industrial; b) la articulación de la oferta y demanda laboral; c) la asociación e integración empresarial; y d) la ejecución de las directrices del POT y el PEC. Para el municipio, es más importante desarrollar redes e infraestructuras que permitan hacer ofertas consistentes que se conviertan en la mejor ventaja de localización empresarial, a la espera de la llegada de al menos 300 nuevas empresas industriales en los próximos diez años. El sector privado y empresarial aceptará esa sinergia y promoverá la instalación de empresas con las cuales pueda estructurar relaciones eslabonadas, en el mismo municipio o en la Sabana; de hecho, actualmente hay pequeños eslabones sin que sean determinantes de la localización, así: Bavaria con Crown, en materia de envases, y con Sedral y otros, en materia logística, Aga Fano, Dia-co y otras de la metalmecánica, etc. La presencia de estos eslabones no significa que se vayan a



consolidar cadenas o clusters productivos en el municipio; lo más probable es que se integren con la red industrial metropolitana y contribuyan con niveles elevados de empleo y valor agregado sectorial, propio del liderazgo que desempeñan en la respectiva cadena o clúster.

Por sus características, esta línea estratégica es estructurante de todo el PEC. La vocación industrial y su localización estratégica convirtieron al municipio en el mejor destino de medianas y grandes empresas industriales del país, las mismas que constituyen eslabones representativos en la organización regional de cadenas y clusters productivos. La aprobación de zonas francas en su territorio, simultáneas con la organización y proyección de quince parques industriales, hacen atractiva la localización de nuevas empresas. Para que este nuevo asentamiento no sea desordenado y disperso, se requiere atraer a inversionistas calificados que contribuyan a complementar las ramas industriales que ya se han desarrollado, así como a generar empleo de calidad; por tanto, se trata de atraer inversionistas de medianas y grandes empresas, a las cuales hay que ofrecerles un territorio organizado, en áreas industriales con zonas francas y parques, dotado de vías internas e infraestructura, redes informáticas y de servicios públicos, mano de obra culta y formada para el trabajo, programas de vivienda y redes de salud.

- **Línea estratégica 2. Construir la plataforma de infraestructura vial y de servicios públicos y empresariales, adecuada y de calidad**

Las principales deficiencias del municipio se encuentran en las redes de servicios públicos, empresariales y en la comunidad, originadas en la rápida saturación y limitada proyección de necesidades, así como la congestión vehicular. En las dos últimas décadas, el crecimiento poblacional



y empresarial ha sido vertiginoso; y lo que se proyecta para los próximos diez años es aún más, dado que se espera la llegada de 300 nuevas empresas en los cinco parques industriales y en la zona franca proyectada, sin olvidar las apuestas de empresas individuales que se van a instalar por fuera de dichos parques. Los servicios públicos de agua, acueducto y alcantarillado están saturados en las áreas industriales y falta proyectarlos a las áreas de vivienda. En energía y gas falta tendido de redes y garantía de estabilidad del servicio. En telecomunicaciones e Internet se encuentra la mayor brecha. La construcción y ampliación de estas redes dimensionadas a las futuras necesidades es una de las prioridades de este plan.

Entre los servicios empresariales es importante resaltar las deficiencias de conectividad, servicios profesionales y en formación para el trabajo. Además de las redes de telecomunicaciones, es importante proyectar la inserción a la superautopista de la información con redes de fibra óptica, telefonía inalámbrica y conexiones satelitales competitivas en costo, precio y capacidad. Los servicios profesionales y de formación para el trabajo involucran ampliaciones de la red educativa, convenios con el Sena y universidades localizadas en el corredor educativo del norte de la



Sabana; con el Sena es importante gestionar la extensión del área metalmecánica hacia el municipio, dado que será la de mayor proyección en demanda laboral.

La congestión vehicular requiere medidas drásticas de organización vial; entre ellas, la conclusión de la variante en la doble calzada de la autopista al norte y su descongestión en el paso por el municipio. Esta descongestión sólo se puede lograr con el diseño y construcción del tejido vial del municipio, articulado con el camino del Medio, la variante de la vereda Canavita y el acceso a Tibito, dándole a la zona industrial vías aptas para el tráfico de camiones y áreas de atención a éstos, de tal manera que se consoliden servicios logísticos conexos a los industriales. Con esta línea estratégica se apunta a cuatro objetivos: a) la consolidación del distrito industrial; b) la articulación de la oferta y demanda laboral; c) la cooperación público-privada; y d) la sincronización del POT, el PEC y los planes de desarrollo.

El diseño y la ejecución de un ambicioso programa de infraestructura es uno de los tres grandes retos que afronta el municipio en su perspectiva de atraer nuevos y calificados inversionistas industriales. Los nuevos inversionistas esperan un municipio preparado para afrontar la densificación industrial, con un territorio organizado para las áreas industriales, de comercio y otros servicios, así como de vivienda, con una red vial interna amplia y en buenas condiciones, con un tendido de redes de servicios públicos que esté delante de las necesidades y prevea las ampliaciones antes de la saturación.

En síntesis, con una provisión de infraestructura de servicios empresariales el municipio puede consolidarse como el principal distrito industrial del área metropolitana, no por el número de

empresas, sino por su importancia económica. Los otros dos retos son la formación del recurso humano y la transparencia de la gestión municipal, incluida la eficiente cooperación público-privada.

- **Línea estratégica 3. Articular el municipio al proceso de gestión de competitividad provincial y regional**

La consolidación del distrito industrial y logístico debe hacerse en el marco del proceso de metropolización, conservando las bondades del medioambiente y mejorando la calidad de vida de los ciudadanos. La organización del territorio, acordada en el POT, es el marco directriz para las nuevas instalaciones industriales y logísticas organizadas en parques, zonas francas y proyectos individuales; garantizando las normas de uso del suelo, las áreas de cesión y espacio público y el control de la contaminación de aguas, aire y ruido. Las nuevas empresas deben tener compromisos en materia de control de desechos, transporte y construcción, combinados con espacios verdes y tecnologías limpias.

La expansión empresarial va acompañada del crecimiento de la población por efecto migratorio y mayores demandas de servicios públicos, educativos y de salud. Los principios de desarrollo sostenible y responsabilidad social son inherentes al proceso de expansión; creando condiciones para la incorporación de tecnologías limpias, prevención de accidentes y demanda laboral de personal del municipio, al mismo tiempo que crean condiciones para su adecuada vivienda, de tal manera que se promueva un sentido de pertenencia local. Esta línea apunta a tres objetivos: a) la consolidación del distrito industrial; b) la cooperación público-privada; y c) la estructuración de la cultura ciudadana.



El desarrollo industrial local es consecuencia del proceso de metropolización; las empresas llegan de los grandes centros urbanos y buscan territorios aptos para organizar su propio crecimiento. El municipio de Tocancipá es el ideal por formar parte del tercer anillo concéntrico alrededor de Bogotá; no ser objeto de conurbación ni a corto ni a mediano plazo, y el haberse preparado como destino de medianas y grandes empresas. Su papel en el área metropolitana es el de ser distrito industrial, creando condiciones para el asentamiento de nuevas empresas y la llegada de nuevos trabajadores y habitantes, que demandarán recursos físicos y ambientales.

La responsabilidad del desarrollo social y sostenible reside en prepararse para afrontar los retos del crecimiento urbano y la densidad industrial. La construcción de la red vial y de infraestructura debe estar acorde con la conservación del medioambiente, en laderas, cauces, recursos del subsuelo, aire y espectro electromagnético. Las nuevas inversiones industriales deben regirse con las nuevas normas ambientales; traer tecnologías limpias y mejoradas; hacer tratamiento de aguas residuales, no contaminar el aire ni crear ruido; es decir, deben traer progreso sin deterioro. La expansión industrial es fuente de mayor empleo y población migrante, para la cual se requiere ampliar los programas de vivienda y la infraestructura de servicios sociales, comercio, esparcimiento, salud y educación.

- **Línea estratégica 4. Fortalecer la oferta educativa y de formación con programas pertinentes para el empleo y el emprendimiento**

La actual brecha entre la oferta y la demanda laboral, sólo se puede resolver con mejoras en los niveles educativos y en los sistemas de información socio-laboral. Esta situación se explica hoy

por dos razones: a) porque la población municipal no está capacitada en las demandas laborales de las empresas; por tanto, éstas contratan personas de Bogotá u otros municipios cercanos, con los debidos costos adicionales de transporte y dificultades de vivienda, con el consecuente desarrollo de veredas como La Fuente; y b) la falta de información en línea sobre las necesidades de uno y otro.

Para resolverlo, es necesario implementar una estrategia de combinación de los ciclos educativos y tipos de formación, con tres áreas de desarrollo: a) mejor aprovechamiento de las instalaciones educativas locales y profundizar en la educación técnica y tecnológica; b) convenios con el Sena, incluyendo la adecuación de instalaciones para la práctica en el área metalmeccánica, la misma que se vislumbra como la de mayor demanda laboral, dado el carácter industrial del municipio y la necesidad de personal operativo en planta; y c) convenios con instituciones de educación supe-





rior que permitan formar profesionales en otras áreas del conocimiento, para fortalecer los servicios profesionales a las empresas. Esta línea apunta a tres objetivos: i) la articulación de la oferta y la demanda laboral; ii) la cooperación público-privada; y iii) la construcción de una cultura ciudadana.

Este es el segundo gran reto que afronta el municipio de Tocancipá, educar, preparar y formar para el trabajo y las actividades profesionales a las nuevas generaciones; de tal manera que exista correspondencia entre el desarrollo industrial y la capacidad de asumir los nuevos empleos, lo que se logra rompiendo el círculo de baja capacitación y poca información. Una estrategia de mayor capacitación de la población actual aumenta las posibilidades de contratación en las nuevas empresas y reduce la necesidad de la migración; para ello es indispensable fortalecer la educación media técnica, estimular la llegada del Sena metalmecánico y hacer convenios con centros de educación superior.

La otra acción importante es la implementación de un sistema de información para el trabajo, para mejorar la información entre empresarios y población interesada. El diseño de este sistema de información ya existe, sin embargo se debe facilitar su acceso. El sistema de información es útil para identificar las necesidades de las empresas y las deficiencias de formación; por tanto, sirve para orientar la estrategia educativa y formar en las disciplinas pertinentes, tanto a la población actual como a la que vaya llegando.

- **Línea estratégica 5. Promover la eficiencia en la gestión pública y fortalecer la cooperación público-privada**

La fase actual de crecimiento del municipio y su proyección hacia la consolidación como distrito

industrial, con el arribo esperado de 300 nuevas empresas en los próximos años, crea condiciones diferentes para la administración municipal y su relación con los actores privados.

Consolidarse como distrito industrial, va a permitir ser más independiente en materia de recursos fiscales propios y tener mayores posibilidades de hacer inversión social y en infraestructura, para lo cual se requiere de una adecuada sinergia público-privada. La permanente interacción será clave para desarrollar las futuras obras de infraestructura y servicios públicos, así como la generación de empleo y mejora de la calidad de vida. Más industrias, más servicios, más empleo, más demanda educativa, más servicios de salud y más vivienda. Ese es el ciclo que debe proyectar el municipio hacia el 2019. Esta línea apunta a tres objetivos: a) la sincronización de los planes municipales, el PEC y el POT; b) la eficiente cooperación público-privada; y c) la consolidación del distrito industrial.

Este es el tercer gran reto municipal, fortalecer la independencia financiera y consolidarse como un ejemplo de gestión fiscal, al mismo tiempo que se mejoran las relaciones entre los actores económicos y se establece una alianza de largo plazo a través de la cooperación público-privada en la toma de decisiones y la ejecución de los programas concertados. La consolidación del distrito industrial y los servicios conexos constituye una base empresarial con mayor capacidad de producción y tributación local, en ICA y predial, suficiente para volverse independiente del régimen de transferencias y desarrollar sus propias iniciativas de inversión pública y social. Los mayores recursos permiten financiar el ambicioso programa de infraestructura y construcción de redes, así como ampliar la cobertura en salud, educación y vivienda.



Las decisiones de inversión en estos tres campos deben cumplir con dos principios, la transparencia y la eficiencia. El diseño del plan de infraestructura, vías internas, red de acueducto y alcantarillado, red eléctrica y en telecomunicaciones, plan de movilidad y de organización del transporte y la logística, así como la expansión de los programas de vivienda, salud y educación corresponden a planes estratégicos de largo plazo, concertados por autoridades, empresarios y representantes de la sociedad civil, para ser ejecutados de manera ordenada y continua por los diferentes gobiernos.

La transparencia de este proceso comienza con la decisión concertada del diseño, sigue con la asignación de ejecutores mediante sistema de licitación abierta y continua con la ejecución eficiente de los recursos. Este proceso requiere la cooperación público-privada y la veeduría ciudadana. El reto del municipio es mejorar en el ranking de desempeño fiscal, actualmente octavo nacional y cuarto departamental, mediante mayor autofinanciamiento e inversión, ejecución del plan de infraestructura y servicios sociales, y menores índices de necesidades básicas insatisfechas y pobreza. Transparencia y eficiencia del gasto conducen a la adecuada ejecución del plan y a la construcción de un distrito industrial incluyente, con empleo, vivienda, capacitado y sin pobreza.

E. Metas por líneas estratégicas

La ejecución de este plan es medible; cada uno de los objetivos y las líneas estratégicas se van obteniendo mediante acciones y proyectos específicos, en la perspectiva de cumplir unas metas asociadas al logro de cada línea estratégica. En la perspectiva del 2019, el municipio de Tocancipá debe haber alcanzado los princi-

pales objetivos y su expectativa de visión, para lo cual habrá atraído mayor inversión, construido la red vial y de infraestructura básica, fomentado los procesos de formación para el trabajo y mejorado la cooperación entre los actores público y privado. Ello se debe reflejar en la consecución de una meta general y metas específicas derivadas de cada línea estratégica. La meta general es:

Convertir a Tocancipá en el principal distrito industrial y logístico del área metropolitana, organizado y con adecuada infraestructura, ejemplo de cooperación público-privada y socialmente incluyente.

Hacer que esta ambiciosa meta se pueda obtener, implica graduar las expectativas de alcance de cada una de las líneas estratégicas y formular sus respectivas metas específicas, las cuales deben armonizarse con la meta general:

Atraer nuevas inversiones significa propiciar el desarrollo de nuevas propuestas individuales, así como la ejecución de los proyectos de zonas francas especiales ya definidas. La nueva inversión deberá orientarse a desarrollar la zona franca permanente y, al menos, cinco de los quince parques industriales proyectados, sobre la base de que sean inversiones calificadas de medianas empresas con tecnologías limpias e impulso al mayor valor agregado y al empleo calificado. Esta línea estratégica es estructurante de todo el plan y se ejecuta como un programa estratégico dirigido a convertir al municipio en un distrito industrial y competitivo. La meta específica es:

En el 2019 deben estar en pleno funcionamiento la zona franca permanente y cinco parques industriales con 300 nuevas empresas modernas y tecnologías limpias.



El mejor instrumento para atraer inversión calificada es ofrecer la mejor y más avanzada infraestructura vial y en redes de servicios públicos, que permite organizar un adecuado plan de movilidad, conectividad y seguridad energética. La actual red vial interna está saturada y los servicios públicos subdimensionados; por tanto, aquí están las mayores prioridades y necesidades de decisión política, el diseño y la construcción de esta infraestructura, mediante un programa estratégico para tener un municipio equipado. La meta específica es:

En el 2019 habrá cobertura del 100% en servicios públicos de acueducto y energía, conectividad en banda ancha, WiFi y Tic's, construcción del anillo vial y definición de las áreas de ordenamiento territorial.

El distrito industrial y de servicios conexos que se está consolidando en Tocancipá forma parte del tercer anillo del área metropolitana y se integra con este proceso de metropolización de la Sabana; por tanto, las empresas industriales y de servicios que se instalen en el municipio se integrarán con otras de la Región-Capital en procesos de encadenamientos productivos y clusters metropolitanos, en un marco de responsabilidad social y desarrollo sostenible. Los requisitos de acceso y localización de nuevos inversionistas no son diferentes a las exigencias de otros municipios de la Sabana y la ciudad de Bogotá; de tal manera que la integración regional se sustenta en normas ambientales generales y concertadas. En la integración metropolitana, el programa es el de construir a Tocancipá como municipio responsable y sostenible, mientras la meta específica es:

En el 2019, Tocancipá estará conectado con los ejes viales de la provincia y el Tren de Cercanías.

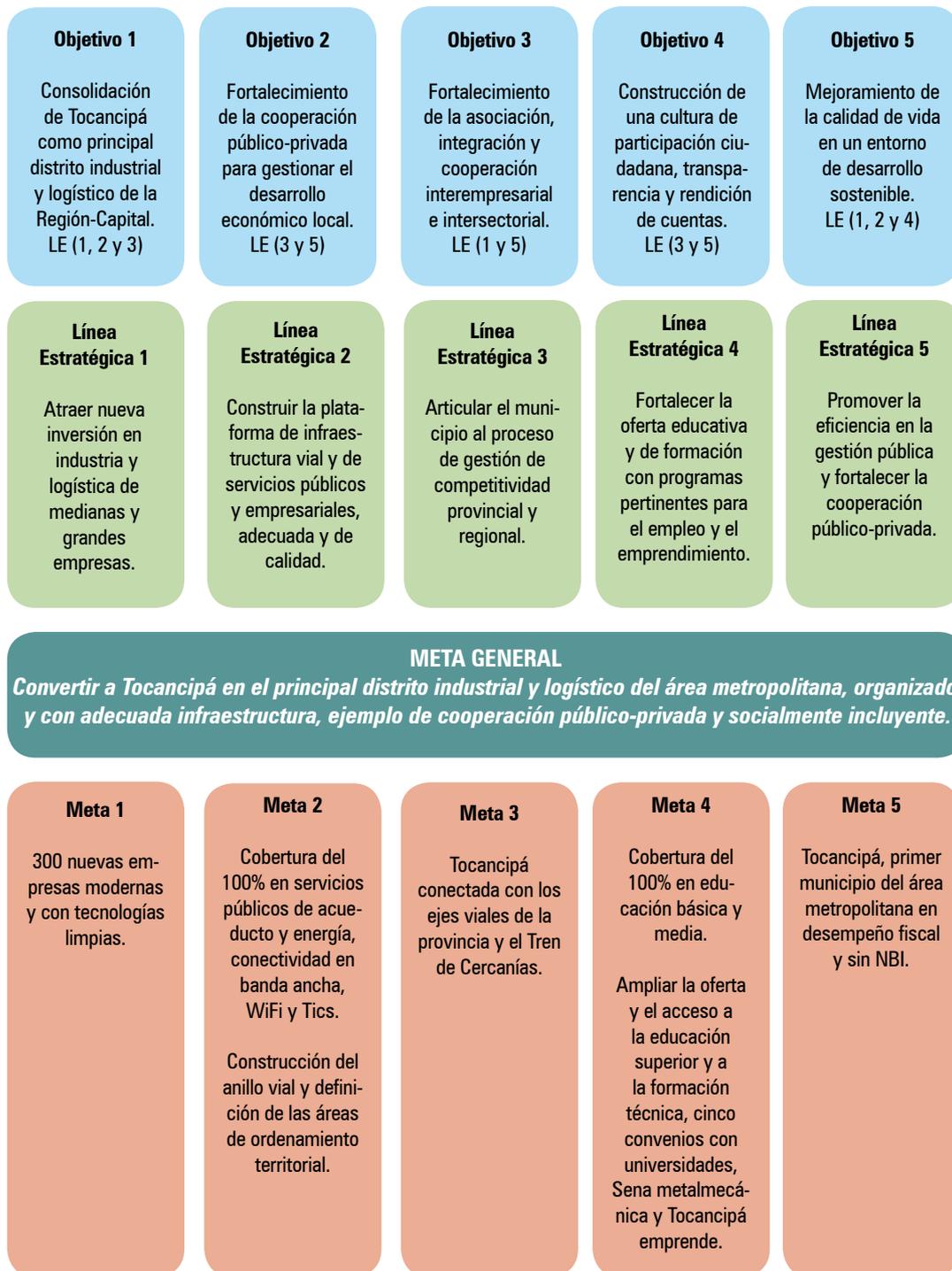
Los distritos industriales para ser competitivos deben ofrecer infraestructura y mano de obra calificada, para lo cual se requiere un programa visionario de largo plazo que involucre a diferentes cohortes de población, garantizando la universalidad del sistema educativo en diferentes niveles y con alternativas en la formación para el trabajo y la educación superior. En previsión del incremento poblacional, la infraestructura escolar debe adecuarse para sostener la cobertura universal de la educación básica y media. La formación para el trabajo implica organizar tres alternativas: a) una educación media diversificada entre bachillerato clásico y técnico; este último con énfasis en formación metalmecánica y comercial; b) convenio con el Sena para la instalación permanente de una sede de formación metalmecánica con prácticas en las empresas instaladas en el municipio, al mismo tiempo que se pone en marcha el Observatorio Municipal de Empleo; y c) convenios con diferentes instituciones de educación superior dirigidos a diversificar la oferta educativa para los habitantes del municipio, ya sea en la localidad o en el corredor educativo de la Sabana. El programa es el de Tocancipá educada, formada para el trabajo y trabajando. La meta específica es:

En el 2019 habrá una cobertura del 100% en educación básica y media, ampliar la oferta y el acceso a la educación superior y a la formación técnica, cinco convenios con universidades, localización del Sena – metalmecánica- en Tocancipá y ejecución del programa Tocancipá emprende.

El compromiso institucional es indispensable para el buen desarrollo del PEC y la consolidación del distrito industrial y de servicios. Mantener y mejorar el desempeño fiscal es básico, así como garantizar la ejecución de las nuevas



Figura 5.1.
Objetivos, líneas estratégicas y metas





inversiones en infraestructura y servicios empresariales y sociales; para ello hay que fortalecer los mecanismos de cooperación pública y privada. El municipio debe fortalecer la Secretaría de Desarrollo Económico y los empresarios sus organizaciones locales, articuladas con los gremios empresariales y crear y poner en marcha el instrumento de comunicación y seguimiento: la Comisión Municipal de Competitividad. El programa es el de Tocancipá como ejemplo de cooperación y transparencia. La meta específica es:

En el 2019, Tocancipá será el primer municipio del área metropolitana en desempeño fiscal y sin NBI.

F. Estrategias, acciones y proyectos

Las cinco líneas estratégicas se transforman, para su ejecución en cinco programas (Véase figura 5.1). El programa de consolidación del municipio en distrito industrial y competitivo, es estructurante y alrededor de este se desarrollan los demás programas, con sus respectivas acciones y proyectos. Los proyectos en curso corresponden a los enunciados y aprobados en los planes regional, departamental y municipal; por tanto, todos tienen un grado de formulación y aceptación. Se identificaron 113 proyectos correspondientes al Plan de Competitividad de la Región-Capital (9), al Plan de Desarrollo Departamental (29) y al Plan de Desarrollo Municipal (75); de ellos se seleccionaron 65 bajo el criterio de pertinencia con la búsqueda de los objetivos propuestos. Para cada programa, las acciones y algunos proyectos se presentan a continuación.

Tocancipá Industrial y Competitiva:

Acciones:

1. Fortalecer la organización de los parques industriales y las zonas francas.
2. Promover el mejor uso del área industrial identificada en el POT.
3. Organizar áreas logísticas en bodegas, talleres, hoteles y restaurantes.
4. Desarrollar una cultura que fomente la formalidad empresarial y el emprendimiento.
5. Divulgar el estatuto de rentas y fomentar su cumplimiento.

Proyectos:

1. Bogotá-región dinámica: programa Invest in Bogotá.
2. Mejoramiento productividad y competitividad sectores económicos del departamento. Competitividad y fortalecimiento de cadenas productivas municipales.
3. Crédito y condiciones financieras para el desarrollo empresarial.

Tocancipá con plataforma de servicios:

Acciones:

1. Ampliar redes de servicios públicos y construcción de la superautopista de la información.



2. Organizar la red vial interna apta para el transporte de gran tamaño y descongestión de la doble calzada a Tunja.
3. Realizar convenios entre las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones, la administración municipal y la industria.
4. Mejorar el acceso al transporte, mediante la coordinación de rutas, paraderos y horarios.

Proyectos:

1. Macroproyecto Aeropuerto Eldorado MURA.
2. Doble calzada Briceño-Sogamoso.
3. Tren de Cercanías.
4. Plan de movilidad municipal.
5. Ampliación red vial municipal.
6. Construcción y reposición infraestructura de redes de acueducto y alcantarillado.
7. Evaluación calidad, continuidad y cobertura del fluido eléctrico municipal.
8. Implementación región digital Cundinamarca.
9. Convenio para la conectividad.

Tocancipá Responsable y Sostenible:

Acciones:

1. Organizar la red de salud al nivel de las necesidades de la mayor densidad de empresas y personas.

2. Fomentar una cultura ciudadana, política y democrática, para la inclusión de todos los actores.
3. Mejorar las condiciones del recurso humano en el municipio, mediante vivienda digna, colegios, servicios comerciales adecuados y de calidad, y un medio ambiente favorable.
4. Apoyar el reciclaje industrial e incentivar los mecanismos de producción más limpia.

Proyectos:

1. Descontaminación del río Bogotá.
2. Gestión ambiental empresarial mipymes con producción más limpia.
3. SIGAM, plan ambiental y de reforestación municipal.
4. Convenios de ciencia y tecnología para la innovación.

Tocancipá Educada y Emprendedora:

Acciones:

1. Estudiar las necesidades de la industria local para ofrecer cursos cortos o técnicos a la medida.
2. Organizar el observatorio del mercado laboral y articularlo a las instituciones de educación en el municipio.



Proyectos:

1. Aplicación de metodologías de capacitación técnica y para el trabajo en Cundinamarca.
2. Ampliación de cobertura en educación superior en Cundinamarca.
3. Articulación de media técnica municipal con el Sena y universidades.
4. Programas educativos para el emprendimiento.
5. Observatorio de empleo.

Tocancipá Eficiente:

Acciones:

1. Realizar rendiciones de cuentas y consejos de participación.
2. Consolidar las redes de cooperación entre los actores públicos y privados, mediante

la promoción y participación en asociaciones.

3. Participar en los esfuerzos provinciales, departamentales y regionales para la consolidación y construcción de ventajas competitivas.
4. Coordinar los recursos administrativos a la exigencia de la sociedad y en favor del desarrollo.

Proyectos:

1. Diseño e implementación de un sistema de transparencia en Cundinamarca.
2. Implementación del modelo estándar de control interno y del sistema de gestión de calidad.
3. Convenio alcaldía-empresa para el desarrollo social municipal a través de la responsabilidad social.



VI.
CADENAS
PRODUCTIVAS
CON POTENCIAL
DE DESARROLLO



El marco conceptual que guía el diseño del Plan está presidido por los enfoques de competitividad sistémica y del diamante de competitividad. Los resultados de la aplicación de los componentes analíticos derivados de dichos enfoques al diagnóstico y a los factores DOFA, indican que el foco de la estrategia de desarrollo económico local debería estar en la creación de entornos institucionales, de proveedores y servicios que posibiliten la formación de cadenas en forma de clusters territoriales, pues estos sistemas productivos generan sinergias empresas-territorio, y posibilitan simultáneamente el crecimiento empresarial y el desarrollo socioeconómico sostenible.

Una de las formas para que las entidades territoriales se integren de manera positiva en el nuevo orden económico mundial, es a través de la formación de sistemas productivos locales articulados a redes regionales, nacionales e internacionales.

Las unidades económicas de las entidades territoriales se pueden integrar a estos mercados, como productoras, proveedoras o comercializadoras de bienes y servicios. Para ello, es necesario organizar los sistemas productivos en red, crear cohesión e integración productiva y realizar la reestructuración productiva nece-

saria para generar competitividad local, con articulación e impacto regional y global.

A. Criterios para identificar las cadenas productivas

A continuación se identifican las cadenas productivas con potencial de desarrollo en Tocancipá, en el contexto de la Región-Capital y del departamento. La identificación de cadenas (clusters) estratégicas para potenciar el desarrollo económico del municipio de Tocancipá, asume y parte de dos criterios:

- *Derivado del diagnóstico socioeconómico:* de la lectura del diagnóstico y en particular de los apartes sobre estructura del empleo, estructura del PIB y estructura del tejido empresarial, se identifican las cadenas (clusters) potenciales.
- *Derivado de estudios o planes previos:* varios estudios o planes previos han seleccionado cadenas (clusters) estratégicas para el municipio, o identifican cadenas a nivel regional que tiene una incidencia potencial en Tocancipá.

En el cuadro 6.1 se identifican las cadenas según los criterios establecidos:





Cuadro 6.1.
Criterios para la identificación de cadenas (*clusters*) estratégicas

Cadenas derivadas del diagnóstico socioeconómico	Cadenas derivadas de estudios o planes previos
<p>Estructura de empleo (ranking por participación):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industria (bebidas, papel, cosméticos, químico, metalmecánico, materiales para construcción) • Comercio y servicios • Construcción • Agropecuario (flores) • Turismo recreativo <p>Estructura PIB (ranking por participación):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industria • Agropecuario (flores) • Comercio y servicios <p>Estructura tejido empresarial (ranking por participación):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industria (bebidas, papel, cosméticos, químico, metalmecánico, materiales para construcción) • Agropecuario (flores) • Transporte • Turismo recreativo • Construcción 	<p>Plan de Desarrollo de Cundinamarca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flores • Turismo <p>Comisión Regional de Competitividad (agenda interna, planes estratégicos exportadores, planes de acción, otros):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas • Papel, imprentas, editoriales • Turismo (recreativo-temático) • Agroindustria (flores) • Cosméticos y aseo • Automotor-autopartes • Materiales de construcción

Fuente: elaboración propia.

Aunque no hay una cadena totalmente integrada en el municipio, varias empresas medianas y grandes de carácter industrial se han instalado o están en proceso de instalarse, para realizar algunas de sus actividades y abastecer los mercados regional, nacional y, eventualmente, el internacional. En esta perspectiva, en el municipio se encuentran localizadas plantas industriales importantes de las empresas Bavaria, Kimberly, Quala, Cemex, Ebel, entre otras, que utilizan el municipio como base de producción y organización logística de su abastecimiento y distribución; mientras sus proveedores y mercado se encuentran por fuera del municipio.

El eslabón industrial localizado en el municipio es importante para las industrias de bebidas y malta, papel y sus productos, metalmecánica diversa, cosméticos y muebles de madera. Todas estas industrias requieren insumos provenientes de otras regiones del país, contratar mano de obra no local y organizar su distribución para los mercados, regional, nacional e internacional. De acuerdo con las apuestas de la Comisión Regional de Competitividad, en el municipio están algunas de las principales empresas de bebidas, papel, cosméticos y producción metalmecánica. Así mismo, a su alrededor se han consolidado actividades de logística comercial y de transporte, que desa-



rollan actividades transversales a todas las industrias.

Al mismo tiempo, gracias a la proximidad a Bogotá y al ambiente natural y ecológico, Tocancipá se ha convertido en el principal centro recreativo de la Sabana, con la instalación de parques temáticos como el Jaime Duque y Panaca Sa-

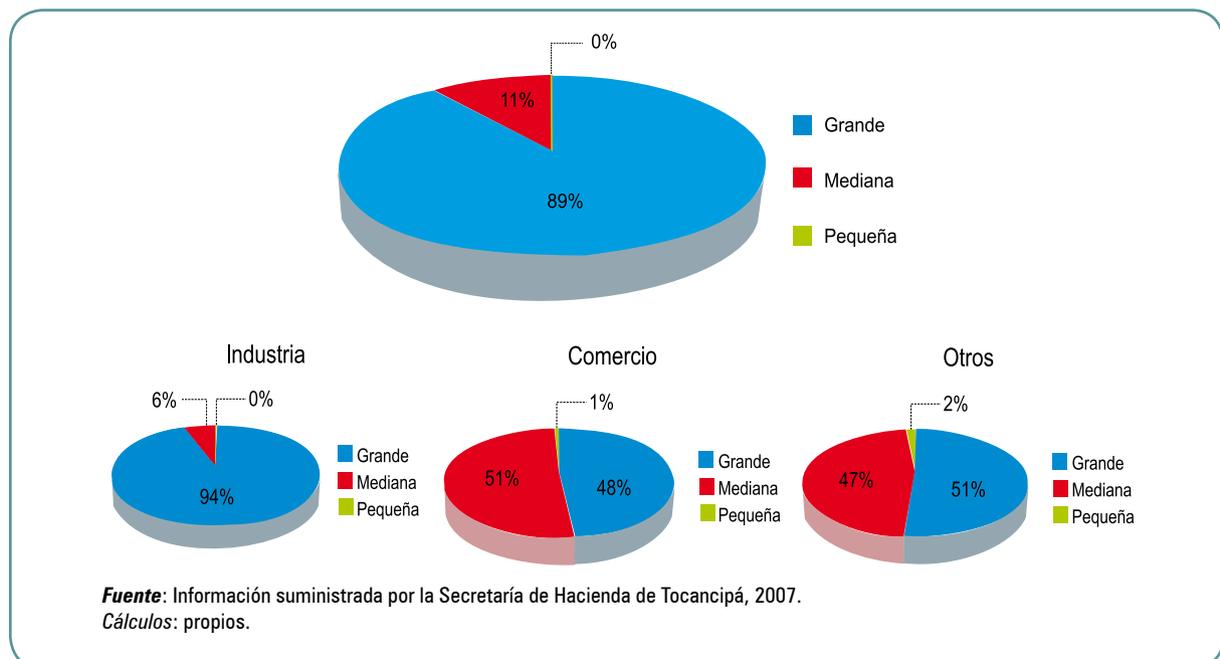
bana, clubes sociales con campos de golf y el autódromo, utilizado como área deportiva y de eventos especiales. Su localización geográfica, entre los espejos de agua de Tibitó y las montañas, le permiten conservar el medio ambiente, y servir de centro de promoción de una industria ambientalmente sostenible combinadas con actividades recreativas populares y de élite.

Cuadro 6.2.
Impuesto de industria y comercio por sector

No.	Total	ica	ventas	%
27	Industria	\$ 10.220.219.321	\$ 2.044.043.864.200	88,38
21	Comercio	\$ 398.828.612	\$ 79.765.722.400	3,45
83	Otros	\$ 945.129.187	\$ 189.025.837.400	8,17
131	Total	\$ 11.564.177.120	\$ 2.312.835.424.000	100,00

Fuente: Información suministrada por la Secretaría de Hacienda de Tocancipá, 2007.
Cálculos: propios.

Gráfica 6.1.
Impuesto de industria y comercio de Tocancipá, según tamaño





B. Cadenas productivas

La identificación e importancia de la actividad productiva municipal, con relación a la organización de cadenas o clusters productivos, se hace en concordancia con las apuestas identificadas por la Comisión Regional de Competitividad de Bogotá-Cundinamarca. Allí se dio prioridad a actividades productivas con ventajas comparativas regionales (Véase cuadro 6.3). De éstas

apuestas con actividad productiva madura, en el municipio de Tocancipá se encontraron evidencias de algún grado de desarrollo en productos alimenticios procesados; en servicios y turismo, y en las apuestas industriales. Por supuesto, el grado de desarrollo en esos sectores es desigual y ninguno tiene estructura de cadena o clúster consolidado a nivel municipal; sin embargo, hay presencia en, al menos, diez de las apuestas regionales.

Cuadro 6.3.
Apuestas productivas

Bienes	Servicios
Agroindustria	Turismo
Moda	Salud
Plásticos	Tic
Cosméticos	Industrias Culturales
Papel, imprentas, editoriales y artes gráficas	Logística
Química y Petroquímica	Educación Superior
Automotor y autopartes	Diseño, construcción y obras públicas
	Servicios Empresariales: Call Center y BPO

Fuente: Plan Estratégico Exportador, Coalición Regional de Servicios, Bogotá Innova, Invest in Bogotá, Comisión Regional de Competitividad.

La participación de esas apuestas y el grado de importancia de su producción se demuestra en su contribución al recaudo municipal del impuesto de industria, comercio y avisos, equivalente al ICA de los grandes centros urbanos. El recaudo municipal, en el 2007, generado por los 131 mayores contribuyentes, fue de \$ 11.564 millones, equivalentes a unas ventas estimadas en \$ 2,3 billones, distribuidas entre 18 actividades productivas diversas, que son complementadas con un número mayor de pequeños contribuyentes (Véase cuadro 6.2).

La vocación industrial del municipio se manifiesta en la magnitud de su contribución al ICA municipal; 28 empresas aportaron el 88,4% del

impuesto, mientras los 21 establecimientos más importantes del comercio sólo contribuyeron con el 3,5%; al mismo tiempo, los 88 establecimientos de otras actividades y servicios no comerciales, lo hicieron con el 8,2% restante (Véase gráfica 6.1). Pocas empresas muy dinámicas, de mediano y gran tamaño, constituyen el mayor activo productivo y tributario del municipio, así como la base de su integración a las cadenas y proyectos de cluster del área metropolitana (Véase cuadro 6.4).

Los reportes del ICA al 2007, no informan sobre las actividades de empresas en construcción ni de aquellas exentas de impuestos. En el caso del municipio de Tocancipá, se exime tempo-



Cuadro 6.4.
Impuesto de industria y comercio por códigos de las principales actividades económicas

No. Est.	Código	Actividad	ICA (\$)	Ventas (\$)	Part./ %
1	101	Fabricación de productos alimenticios	1.132	226.400	0,01
1	103	Industria de bebidas y malta	5.841.695	1.168.339.000	50,52
3	106	Industria de madera y muebles	118.498	23.699.522	1,02
3	107	Fabricación de papel y sus productos	2.121.886	424.377.200	18,35
2	109	Fabricación de productos químicos	230.151	46.030.200	1,99
3	112	Industria de materiales de construcción	45.415	9.083.000	0,39
5	113	Industrias metalmecánicas	384.028	76.805.542	3,32
1	114	Construcción de maquinaria eléctrica	7.672	1.534.400	0,07
3	116	Industrias manufactureras diversas	757.134	151.427	6,55
1	117	Generación eléctrica	60.304	12.060.800	0,52
1	119	Proceso de potabilización de aguas	317.284	63.456.800	2,74
3	120	Las demás actividades industriales	335.021	67.004.200	2,90
6	205	Ferretería y materiales de construcción	322.542	64.508.322	2,79
15	299	Otros establecimientos de comercio	76.287	15.257.400	0,66
13	304	Servicios relacionados con el transporte	264.796	52.959.059	2,29
22	322	Las demás actividades de servicios	425.116	85.023.516	3,68
46	399	Otros establecimientos de servicios	227.391	45.478.262	1,97
2	401	Servicios bancarios	27.825	5.565.000	0,24
131			11.564.177	2.312.835.424	100,00

Fuente: Información suministrada por la Secretaría de Hacienda de Tocancipá, 2007.
Cálculos: propios. Valores en miles de pesos

ralmente a aquellas empresas que se comprometen a contratar personal local; de tal manera que algunas actividades no están reflejadas en el informe fiscal, casos de flores y empresas industriales de reciente instalación o en fase de construcción e inauguración. Las apuestas agroindustriales constituyen la principal excepción.

Los cultivos de flores constituyen la primera actividad municipal en el uso de la tierra; en esta actividad hay registradas 25 empresas representativas del sector que generan un volumen importante de empleo, aun cuando tienen baja participación en el recaudo del ICA. Su actividad es la

del cultivo y recolección de flores de exportación, con las que se vinculan a las comercializadoras internacionales, con sede en Bogotá, y las redes de logística y transporte, que culminan operaciones locales en el Aeropuerto Eldorado. Entre las empresas representativas se encuentran varias de las ranqueadas entre las 25 primeras del país, ellas son: Falcon Farms (3^a) con ventas por \$ 82.000 millones, Flores Las Palmas (12) y ventas de \$ 34.000 millones, Ayurá C.I. (16) y ventas de \$ 29.000 millones y Flores La Mana (25) con ventas por \$ 19.000 millones. Todas ellas están integradas al cluster floricultor de la Sabana, extendido a las áreas rurales de los diversos municipios alrededor del aeropuerto.



La fabricación de productos alimenticios es la segunda apuesta agroindustrial con actividad importante en el municipio, reflejada en la presencia de una pequeña empresa transformadora, que contribuye con el 1% del ICA municipal. Las instalaciones de Quala, la primera empresa nacional en la fabricación de conservas, pasabocas y condimentos, con ventas por \$486.000 millones a escala nacional, están concluidas y en proceso de adecuación, con la expectativa de convertirse en la segunda planta en importancia en el país, luego de Yumbo, con el objeto de cubrir las necesidades del centro y norte de Colombia, así como las posibles exportaciones a Venezuela. Esta actividad se vincula como cadena con el proceso de abastecimiento en las centrales de abastos y comercializadores independientes, así como la organización logística de la distribución en supermercados, cadenas comerciales y redes de tiendas.

La principal apuesta en servicios es el turismo en su fase recreativa. Por su localización, el municipio es el principal centro de parques temáticos del centro del país con cobertura para toda el área metropolitana. Esta actividad tampoco se refleja mucho en el ICA; sin embargo, genera importantes flujos de visitantes en fines de semana para dos segmentos de población: a) la de grupos masivos que disfrutan de los parques de diversiones, las pruebas de automovilismo y los conciertos, con acceso al parque Jaime Duque, a Panaca Sabana y al autódromo; y b) la de grupos exclusivos que disfrutan del golf y las instalaciones campestres, con acceso al Club de la Sabana, al Hotel Costa Caribe y al Club Las Torugas. Como cadena, esta actividad se integra a los flujos de visitantes de un día provenientes de Bogotá y los municipios vecinos.

En todas las apuestas industriales identificadas por la CRC, el municipio tiene alguna participa-

ción actual o en desarrollo. De estas apuestas, cuatro han sido definidas como sectores de talla mundial en las expectativas de transformación del sector productivo y la diversificación de las exportaciones en el horizonte del 2032; ellos son: a) cosméticos y aseo; b) diseño y moda; c) autopartes; y d) comunicación gráfica. En uno de ellos, cosméticos y aseo, el municipio de Tocancipá es la sede industrial de varias de las empresas más influyentes, incluidas proyectos de zona franca, lo que sirve de base para identificarla como la cadena más madura y en proceso de consolidación de un cluster regional con otras empresas y actividades conexas en la Región-Capital.

En orden de importancia local, la participación de las siete apuestas industriales es la siguiente:

En bebidas, el municipio es la sede de una de las plantas más importantes del país en la fabricación de cerveza y malta del grupo Bavaria. En el 2007, el grupo Bavaria consolidado reportó ventas por \$ 5,2 billones, de las cuales, aproximadamente, el 20% se originan en la planta de Tocancipá, la que es considerada como la tercera del país, luego de la moderna zona franca de Yumbo y la planta de Bogotá. De lejos, ésta es la principal empresa del municipio, contribuye con el 50% del ICA, y la que genera las mayores sinergias empresariales a dos niveles: a) como polo de atracción de las nuevas inversiones, dado que su instalación temprana marcó un hito respecto a las expectativas de localización de otras empresas, medianas y grandes, y el desarrollo de un distrito industrial organizado; y b) los eslabonamientos con empresas localizadas en el mismo municipio y en el resto del área metropolitana, que contribuyen a ubicar la Región-Capital como el primer centro productor de bebidas del país. Los eslabonamientos locales son con Crown, en materia de envases, y con ope-



radores logísticos, respecto al almacenamiento y transporte. El resto de actividades conexas se localiza en el área metropolitana.

Cosméticos y aseo es otro sector de importancia municipal y forma parte del conjunto de actividades con expectativas de consolidarse como sector de talla mundial. En realidad se trata de actividades complementarias en líneas de productos dirigidos a la atención personal, las cuales, no necesariamente están bien registradas en los reportes del ICA y otros. En el municipio de Tocancipá están localizadas plantas industriales de dos de los tres más importantes productores del país en estas áreas: Colombiana Kimberly Colpapel, en la línea de productos higiénicos y de aseo infantil y femenino, y Bel Star, en la línea de cosméticos con las marcas Ebel, Esika y Cyzone. Para Colpapel, ésta es una de sus tres plantas instaladas en el país y está especializada en las líneas de pañales y productos de protección femenina; esta empresa facturó, en el 2007, ventas por \$ 852.000 millones. Para Bel Star, la planta de Tocancipá es la tercera de Suramérica y la principal de Colombia, desde donde desarrolla la producción y organiza la estructura de comercio multinivel, reportando ventas por \$ 835.000 millones.

Cada una de estas dos actividades se podría representar como líneas diferentes y en proceso de construcción de cluster regional. En materia de productos de aseo, la línea de Colpapel es competida por Productos Familia, con sede en Cajicá; es decir, a pocos kilómetros de distancia y la misma área metropolitana, con organizaciones paralelas de fuentes de aprovisionamiento y logística de distribución, en productos que se venden en supermercados y tiendas; en esta línea, la Región-Capital es el primer centro productor del país. En cuanto a cosméticos, perfumes, cremas y productos de belleza, está en

proceso de construcción el cluster de la Sabana con el grupo Natura, el convenio Wilcos con Paul Calley para la construcción de una zona franca especial en Tocancipá, así como el convenio de otros empresarios para ingresar a la zona franca multiusuario de Intexmoda, localizada en Funza.

El tercer grupo industrial localizado en Tocancipá es el metalmeccánico, relativamente disperso por las características de sus productores y con una lejana conexión con la industria del automóvil y las autopartes. En realidad, en este grupo participan empresas clasificadas en actividades de la metalmeccánica, en manufacturas diversas y en producción de maquinaria, constituyendo una fuerte interrelación de gran sector y leves encadenamientos entre unas y otras empresas, desde la producción de hierro y sus productos en Diaco, con ventas por \$ 909.000 millones; el uso de la soldadura en Aga Fano, con ventas por \$ 197.00 millones; la producción de envases en hojalata y aluminio en Crown, con ventas por \$ 107.000 millones; la producción de estructuras metálicas y otras piezas de la metalmeccánica, etc. Los encadenamientos son regionales y no municipales.

La apuesta regional con alguna participación del distrito industrial de Tocancipá, es la de productos químicos y de plástico. También es un sector disperso que incluye productos químicos industriales con empresas antiguas, como Aga Fano y Lucta, o recién instaladas, como Sika, y productos de plástico en envases y empaques, con Pelpak y Pulpak. El futuro de esta apuesta es atractivo, dado que entra en operación la planta de Sika y se debe desarrollar el proyecto de zona franca especial de Oxígenos de Colombia Oxicol; ambas empresas le apostaron a un desarrollo regional con plantas industriales localizadas en Tocancipá con el objeto de expandir su operación en el centro del país, hacia el norte y con proyección al mercado venezolano. Las



ventas de Sika, en el 2007, fueron de \$ 175.000 millones, las de Oxicol de \$ 123.000 millones y las de Lucta de \$ 48.000 millones, mientras las dos empresas de empaques plásticos reportaron ventas superiores a los \$ 30.000 millones.

En papel y sus productos, aun cuando técnicamente esta agrupación es más importante por la presencia de Colpapel, en Tocancipá están localizadas otras empresas destinadas a la producción de empaques de cartón y actividades menores; la más importante de ellas es Packing, con ventas por \$ 44.000 millones. La especialización de Kimberly en pañales y productos de protección femenina la aleja del grupo del papel y sus productos, para lo cual esta empresa tiene especializada su planta en Barbosa (Antioquia), lo cual no quiere decir que no desarrolle actividad comercial con dichos productos. La producción de empaques es un eslabón con otras industrias en el proceso de empaque y organización de la logística de almacenamiento y transporte, tema en el que coinciden los empaques de cartón y los de plástico.

En un sector como el de materiales de construcción, cerámica y vidrio hay enlaces representativos entre empresas instaladas en los distritos industriales de Tocancipá, Sopó, Zipaquirá, Chía y Cajicá, todas al norte de Bogotá. Entre las empresas instaladas en Tocancipá están Matco, con ventas de \$ 17.000 millones y Mantesa, con enchapes de madera y ventas de \$ 24.000 millones; mientras Colcerámica, del grupo Corona con ventas por \$ 756.000 millones, se encuentra localizada en la misma zona industrial, pero en el municipio de Sopó. Las de vidrio se localizan en Zipaquirá. En materia de textiles, confecciones y moda, es donde hay muy poco, solamente Textiles de Tocancipá Toptex, ranqueada en el puesto 16 entre las compañías textiles y con ventas por \$ 112.000 millones, la quinta parte

de Fabricato; esta planta, sin embargo, es una especie de ínsula en el municipio, dado que sus proveedores y clientes se localizan en Bogotá.

El municipio se caracteriza por tener un selecto segmento de empresas industriales de mediano y gran tamaño, con la cual hay un importante eslabón las apuestas productivas de la CRC, con encadenamientos regionales o nacionales, los que en algunos casos contribuyen a consolidar un cluster regional. A manera de síntesis, las empresas representativas de cada una de las apuestas productivas, con su peso en el país y ordenadas por importancia para el municipio, son:

1. **Bebidas:** en cerveza y malta, la planta de Bavaria que factura, aproximadamente, el 20% de esa empresa en el país.





2. **Artículos de aseo:** sector de talla mundial conexo con cosméticos, tiene como base a Kimberly, cuya planta local está especializada en la línea de pañales y artículos de protección femenina, mientras su principal competidor está instalado a pocos kilómetros, es Productos Familia con sede en Cajicá. Las otras dos plantas de Kimberly en el país están especializadas en otras líneas.
3. **Cosméticos:** es el mismo sector anterior de talla mundial, en la línea de perfumes, cremas y productos de belleza, su base es Bel Star, con su principal planta en Colombia y la tercera en Suramérica, líder del mercado multinivel, facturando \$ 835.000 millones. También está Wilcos que, en convenio con Paul Calley, tiene aprobado el desarrollo de una zona franca especial.
4. **Metalmecánica:** varias empresas en manufacturas diversas, maquinaria y estructuras metálicas. Las principales empresas son: Diaco, Aga Fano y Crown.
5. **Productos alimenticios:** entra en producción Quala, con su segunda planta nacional; esta empresa es la primera en fabricación de conservas, pasabocas y condimentos.
6. **Turismo recreativo:** sede del parque Jaime Duque, del autódromo y entrada a Panaca Sabana, además de canchas de golf.
7. **Productos químicos y de plástico:** hay empresas nuevas y antiguas, es producción diversa y combinada con otros sectores, entre las antiguas están Aga Fano, Lucta, Pelpak y Pulpak. La nueva es Sika. Está aprobado el proyecto de zona franca especial para Oxígenos de Colombia Oxicol.
8. **Papel, cartón y sus productos:** lo importante no es Kimberly, que no produce papel en el municipio, sino Parking, con empaques de cartón y facturando \$ 44.000 millones.
9. **Materiales de construcción:** en el municipio están Matco y Mantesa, mientras en Sopó, a pocos metros y en la misma vereda industrial, se encuentra Colcerámica, la principal planta del grupo Corona.

La presencia de un número importante de medianas y grandes empresas industriales, que satisfacen las necesidades de los mercados regional y nacional, ha implicado el desarrollo de una actividad de servicios logísticos de almacenamiento y transporte; importante y representativa para todas las empresas instaladas en el municipio, sobre todo para aquellas que elaboran productos de consumo masivo, bebidas, artículos de aseo, cosméticos y materiales de construcción, que requieren dispositivos especiales de almacenamiento y organización de redes de transporte que garanticen el acceso a supermercados, cadenas comerciales, perfumerías, tiendas y ferreterías, para el comercio tradicional, así como acceso a la red de ventas del sistema multinivel.

Para el municipio de Tocancipá, lo importante no es consolidar cadenas o clusters locales. Su objetivo es consolidarse como distrito industrial diverso, para lo cual la principal estrategia es atraer inversión de otras empresas de mediano y gran tamaño que contribuyan a construir clusters regionales y a desarrollar las apuestas de la Región-Capital. La iniciativa privada está cumpliendo esa función, mientras se evidencian debilidades en infraestructura y formación del recurso humano, a las cuales hay que darles prioridad, razón por la cual se estima que los programas para desarrollar son los relacionados con esas dos falencias.



C. Diagnóstico de los temas transversales

La situación actual del municipio es ilustrativa del papel que está desempeñando en el proceso de metropolización y sus vínculos con la conformación de cadenas y cluster de la Región-Capital. Tocancipá es el principal distrito industrial y logístico del área metropolitana y sede de algunas de las empresas representativas que ejercen importante liderazgo en 10 de las 17 apuestas maduras de la Región-Capital para el proceso de desarrollo de la competitividad nacional. Además, es el centro de desarrollo del sector de cosméticos y artículos de aseo, el cual tiene perspectivas de consolidarse como de talla mundial.

Con las grandes empresas instaladas, el presente del municipio es la base de su futuro: ser la sede de una mediana y gran industria organizada y demandante de servicios especializados. Uno de los retos del municipio, no es convencer a la industria para que se instale en su territorio; por el contrario, es atraer a inversionistas calificados que contribuyan a fortalecer la base de su especialización, de manera ordenada y con mayor valor agregado.

En esa perspectiva, el POT municipal definió el área industrial, en las veredas de Canavita y Tibitó, en un terreno superior a las 1.000 hectáreas, con posibilidades de desarrollar una urbanización con tres modalidades: a) empresas individuales que construyan plantas que satisfagan las necesidades del centro del país y sean la base de exportación terrestre a Venezuela y aérea hacia otras regiones del mundo, tal y como lo acaban de hacer Quala y Sika; b) empresas que usen la infraestructura de los parques industriales y fortalezcan un modelo de desarrollo organizado y con economías de escala, para lo

cual hay 15 proyectos aprobados, de los cuales el de Gran Sabana está bastante avanzado en urbanismo y ventas; y c) el uso de ventajas tributarias y de organización para el comercio externo en el desarrollo de proyectos de zonas francas especiales y multiusuario, para el que ya están aprobadas las de Paul Calley, Oxicol y la zona franca permanente de Tocancipá, con obras proyectadas para los próximos años.

La especialización municipal ya está definida, es industrial y con proceso de urbanismo organizado en parques y zonas francas, al lado de la instalación individual y exitosa de algunas grandes empresas. Para los próximos diez años está proyectada la llegada de, al menos, 300 empresas industriales y de servicios especializados. Por tanto, se debe prever cómo se van a atraer y recibir para que no se altere el proceso ordenado y selectivo de medianas y grandes empresas representativas de las apuestas productivas de la Región-Capital.

La atracción de inversión es la primera línea estratégica y la base del programa estructurante del PEC, el de consolidar el distrito industrial y convertir al municipio en el más competitivo e independiente fiscalmente de la Región-Capital. Para ello, el municipio debe prepararse y organizar su infraestructura vial, de servicios públicos y empresariales, así como en recurso humano y calidad de vida. La gran inquietud de quienes ya están instalados será la misma de quienes aspiran a llegar: saber si deben seguir colonizando infraestructura e importando mano de obra o, por el contrario, el municipio desarrollará esa infraestructura y formará su mano de obra de tal manera que se convierta en la mejor estrategia de atracción de inversión. La prioridad del PEC es esta última alternativa, en dos programas de base: a) la construcción de la plataforma de servicios empresariales; y b) el desarrollo de un



programa integral de formación para el trabajo y mejora de la calidad de vida.

El diagnóstico de los temas transversales inicia con un análisis de los factores internos y externos, construido gracias a las entrevistas realizadas con los principales industriales de la región,

que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; afirmando así que lo importante en Tocancipá se encuentra en el nivel meso de la competitividad sistémica, en dos temas principales: 1) la plataforma de servicios empresariales; y 2) programa de formación para el trabajo y mejora de la calidad de vida.

Cuadro 6.5.
Matriz DOFA. Temas transversales

Niveles de competitividad sistémica	Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Amenazas
MACRO		
META	1. Comité de ayuda mutua entre industriales de Tibito.	1. Falta más planeación de las obras. Gachancipá está más adelantado en planeación. 2. Problemas con la CAR por el río Bogotá.
MESO	2. Diseño y primera fase de construcción del plan vial municipal. 3. Infraestructura de colegios. 4. Disponibilidad de terrenos para el desarrollo del plan maestro de acueducto y alcantarillado. 5. Programas de arreglo de vías departamentales. 6. Convenios de conectividad. 7. Sede Sena en el Parque Industrial Gran Sabana. 8. Desarrollo de proyectos como la variante BTS y el Tren de Cercanías.	3. Deficiente red de acueducto y alcantarillado. 4. Limitada red de energía eléctrica. 5. Atraso en conectividad de telecomunicaciones: en banda ancha, Wi Fi y Tics. 6. Vías internas pequeñas y de baja especificación. 7. Pocas áreas de parqueo y servicios conexos como mecánica, restaurantes y baños. 8. Deficiencia en atención de salud y emergencias. 9. Contratación de mano de obra externa. 10. Bajo nivel de capacitación y formación para el trabajo y el emprendimiento. 11. Déficit habitacional y creciente flujo de transporte hacia otros municipios para traer y llevar la mano de obra que trabaja en el municipio. 12. Inseguridad y robo de la infraestructura. 13. Crecimiento de la población. Se duplicaría en diez años.
MICRO	9. Predomina la industria limpia de bajo impacto. 10. Comercio asociado a las necesidades de la población.	14. Construcción de bodegas sin un aparente orden.

Del diagnóstico estratégico, sigue la visión, los objetivos y líneas estratégicas para el desarrollo del tema transversal como determinante de la

competitividad de Tocancipá. En este sentido, la visión es la siguiente:



Tocancipá, en el 2019, tendrá la más moderna y eficiente plataforma de servicios empresariales de los municipios del área metropolitana y contará con programas de formación para el trabajo y el emprendimiento articulados a la industria local, con el ánimo de integrarse fácilmente al proceso de competitividad de la Región-Capital y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Objetivos

1. Se ha consolidado el comité de ayuda mutua en todo el municipio.
2. Se ha culminado la construcción del plan vial municipal.
3. Se ha realizado la peración del plan maestro de acueducto y alcantarillado.
4. Se han realizado y mantenido convenios de conectividad para las empresas y las instituciones de educación.
5. Se ha formado al recurso humano para trabajar en Tocancipá.

Líneas estratégicas

1. Articular el accionar privado para el desarrollo de programas que mejoren la atención en salud y emergencias.
2. Desarrollar y aprovechar los planes viales municipales, departamentales y nacionales, para mejorar la movilidad.
3. Consolidar la cooperación público-privada para el desarrollo del plan maestro de acueducto y alcantarillado, y realizar convenios de conectividad.
4. Formar jóvenes en el Sena y en universidades para el emprendimiento y según las necesidades de la empresa local.

La plataforma de servicios empresariales

El diagnóstico sobre infraestructura se recogió de las mesas de trabajo y entrevistas con empresarios o sus representantes. Se encuentra a dos niveles de elaboración: i) de los más antiguos en haberse instalado en predios del municipio; y ii) de los que aspiran a urbanizar importantes predios bajo la forma de parques industriales y la zona franca permanente. En el primer grupo se habla de lo que tuvieron que hacer para urbanizar, colonizar, construir y organizar sus instalaciones, mientras los segundos se refieren a las restricciones encontradas. Unos y otros coinciden en aspectos centrales, como los siguientes:

- No había y sigue sin haber una red suficiente de acueducto y alcantarillado. Los mayores consumidores de agua han tenido que recurrir a extraerla de pozos subterráneos o a ob-

tener sus propias concesiones; mientras las otras industrias son poco consumidoras y requieren de un suministro normal por parte de un operador especializado. En materia de alcantarillado, la situación es más compleja, porque han tenido que construir redes con servidumbre y vía hacia el río Bogotá.

- Los primeros industriales tuvieron que contribuir a la construcción de las redes eléctricas y lo hicieron a su medida; por tanto, la red existente está subdimensionada respecto a las necesidades de los nuevos proyectos, y por consiguiente, es necesario diseñar y construir una red acorde con las expectativas de consumo de la próxima década.
- La mayor falencia mostrada por unos y otros se refiere a las redes telefónicas y de otros



medios de comunicación, reflejadas en el limitado acceso a telefonía e Internet; por tanto, se evidencia la necesidad de promover la construcción de redes inteligentes que posibiliten el acceso a la superautopista de la información de manera colectiva y no como solución individual.

- Hay embotellamiento y congestión vehicular en el municipio por falta de vías y el regular estado de algunas en la zona industrial; por consiguiente, hay necesidad de promover un programa de movilidad que incluya vías y áreas de trabajo para camiones y de descanso para el personal de transporte.
- Tampoco hay áreas delimitadas para el parqueo y permanencia del parque automotor cuando se encuentra esperando acceder a las instalaciones industriales para cargar o descargar; así mismo, cuando se presentan incidentes mecánicos; por tanto, se requiere establecer zonas de descanso y área de servicio mecánico.

Este tipo de reclamos que limitan el disfrute y uso de buenos servicios públicos y empresariales, revelan que la mayor expectativa de los dos tipos de usuarios, los que ya están instalados y quienes aspiran a llegar, es la de que se diseñe y construya esa infraestructura, acorde con el POT y con reglas de juego claras y transparentes respecto a su localización, recorrido y forma de financiamiento. Algunas de estas acciones y proyectos ya están contempladas en los planes nacional, departamental, regional o municipal; por tanto, se espera que se ejecuten. Sin embargo, esos proyectos no tienen el alcance que se espera en el mediano plazo y deben ser objeto de revisión y reformulación en los horizontes del 2019 y el 2032.

Esos proyectos son:

- Diseño y ejecución de la red de acueducto para las áreas industriales y su enlace con las áreas residenciales para garantizar cobertura y calidad.
- Diseño y ejecución de la red de alcantarillado y el tratamiento de aguas residuales que contribuyan a la descontaminación del río Bogotá.
- Diseño y ejecución de la red eléctrica de alta y baja tensión para las áreas industriales en condiciones de confiabilidad y calidad del servicio.
- Diseño y ejecución de las redes de comunicaciones alámbricas e inalámbricas que permitan el mejor, rápido y eficiente acceso a la superautopista de la información.
- La ejecución de la doble calzada Bogotá-Sogamoso y la variante municipal integrada a las redes viales en condiciones de seguridad y movilidad.
- Diseño y ejecución de las vías internas de la zona industrial en condiciones de tráfico pesado, amplitud de calzada y áreas de descanso.
- Delimitación de las áreas de tráfico pesado, organización de áreas de bodegas de almacenamiento, zonas de parqueo y áreas de servicio mecánico y de permanencia del personal de transporte.
- Intercomunicación de vías entre las zonas industrial y residencial, con planes de movilidad en ambas áreas.
- Gestionar el proceso de financiación y ejecución del proyecto regional del Tren de Cercañas.

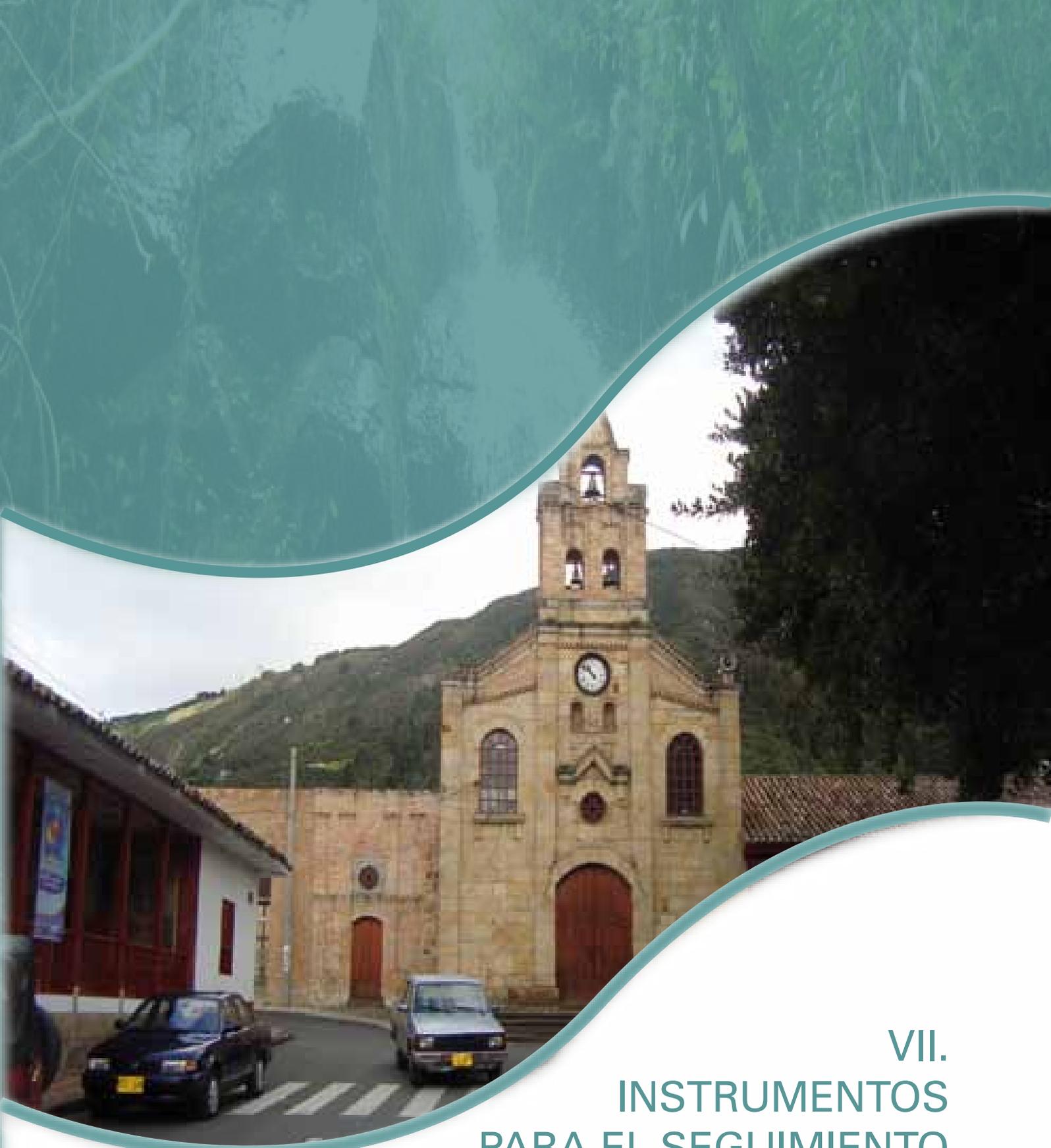


Programa de formación para el trabajo y mejora de la calidad de vida

El diagnóstico de este segundo programa también se originó en las mesas de trabajo y entrevistas, en donde se identificaron tres debilidades del municipio: a) contratación de mano de obra extraña al municipio y bajo nivel de capacitación y formación para el trabajo de la mano de obra local; b) déficit habitacional y creciente flujo de transporte hacia otros municipios para trasladar a los trabajadores del municipio; y c) limitada capacidad de los servicios de salud y deficiente preparación para afrontar los retos de la accidentalidad laboral.

Como consecuencia, lo que se espera es el incremento poblacional, con un horizonte de 45.000 habitantes para el 2019, originados en la búsqueda de recurso humano capacitado por fuera del municipio; aumento del déficit de vivienda, creciente flujo de transporte intermunicipal y saturación de los servicios de salud; así mismo, congestión del sistema educativo y retos en los programas de formación para el trabajo y la educación superior. También a este nivel, hay programas y proyectos planteados en los planes de desarrollo, los cuales tampoco dimensionan las necesidades del mediano plazo. Los proyectos para formular y ejecutar son:

- Ampliación de cobertura de la educación media y sus alternativas de carácter técnico hacia las ramas de mecánica y comercial.
- Convenio con el Sena para instalar y mantener una sede de formación en el área metalmecánica, vislumbrada como la de mayor demanda de trabajadores dada la característica de la industria instalada y por llegar.
- Convenio con instituciones de educación superior para desarrollar programas combinados que permitan el mayor acceso a la población del municipio, reduciendo sus desplazamientos.
- Potenciar los programas de apoyo al emprendimiento y estimular la formación de empresas de base tecnológica.
- Consolidar el observatorio de mercado laboral y garantizar el flujo de información, así como los requerimientos en formación para el trabajo y su adecuación en los programas educativos.
- Organización de los sistemas de movilidad intermunicipal con cobertura diurna extendida hasta las horas de flujo de personal que trabaja y/o estudia dentro y fuera del municipio.
- Diseñar un plan de vivienda decente para los trabajadores que sean contratados por las empresas instaladas en el distrito industrial, para lo cual también se debe prever la cobertura y calidad de los servicios públicos.
- Evaluación de necesidades de atención en salud y diseño de un sistema que permita resolver contingencias laborales sin tener que desplazarse a Chía o Bogotá.



VII.
INSTRUMENTOS
PARA EL SEGUIMIENTO
DEL PLAN



La aprobación del plan debe ser respaldada por un proceso de coordinación y gestión dirigido a establecer el cumplimiento de los objetivos y metas definidos por cada línea estratégica, y para ello, se requiere estructurar un 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 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 o semestrales), atendiendo los diversos componentes de los programas y proyectos.

Mediante la evaluación, por su parte, se procesan tales resultados y se analizan con el fin de vigilar el avance respecto a lo planificado, el cumplimiento de los compromisos y las razones del desempeño, para tomar las medidas que se requieran para 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 del plan y los flujos de información requeridos.
- Definir los compromisos según cada entidad responsable.

Con el fin de lograr la corresponsabilidad institucional en la gestión y ejecución del plan, es recomendable que se establezcan:

- 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.
- Sistema de información y métodos para verificar el cumplimiento de los acuerdos institucionales.

A. El sistema de indicadores para el seguimiento y la evaluación

El Plan de Competitividad establecerá objetivos y metas para alcanzar con respecto a productos, resultados y gestión. Para ello, 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 producirán la implementación del Plan.

Por su parte, 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 evaluación se constituye en un 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.

B. El plan de acción para la implementación y gestión del Plan Económico para la Competitividad

La definición de objetivos, metas, indicadores y responsables, como elementos centrales del seguimiento y evaluación de la planificación, requieren formar parte de un plan de acción para la implementación y gestión del Plan.

El plan de acción es un instrumento de programación anual de las metas del Plan Económico para la Competitividad, que permite, dentro de cada dependencia comprometida con la ejecución, orientar sus acciones para cumplir con los compromisos establecidos. A la vez, es el instrumento sobre el cual se realiza la actividad de seguimiento y autoevaluación, de las cuales se debe generar información clara y consistente sobre el avance en el cumplimiento de las metas establecidas, que servirá de soporte al proceso de rendición de cuentas.

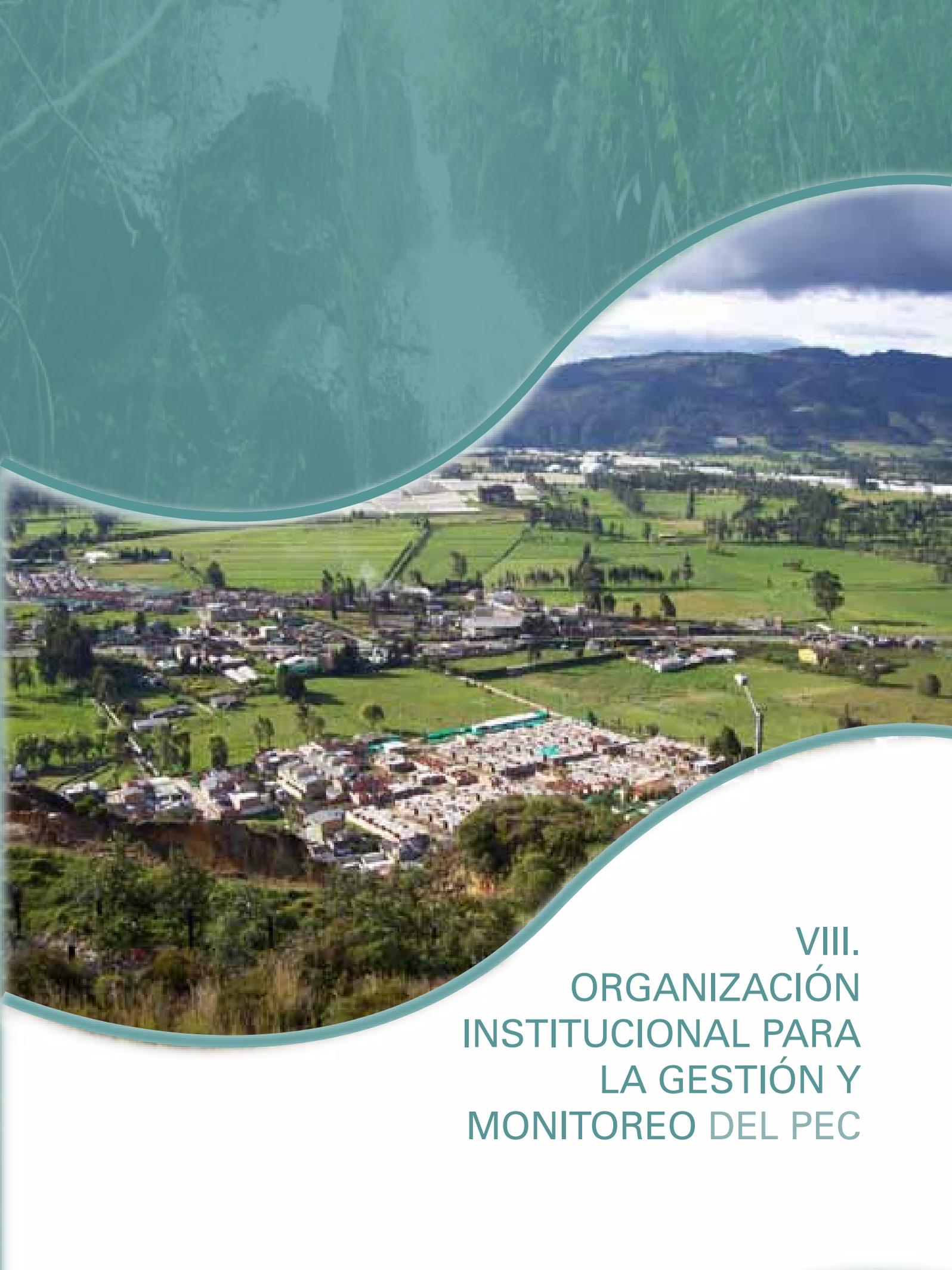
El plan de acción permite la articulación de los objetivos, metas, estrategias y programas del plan de desarrollo, con la misión y funciones de las dependencias y de éstas con las líneas estratégicas, las políticas, programas y proyectos de inversión programados en cada vigencia; de manera que cada dependencia o instancia pueda orientar estratégicamente sus procesos, instrumentos y recursos disponibles –humanos, financieros, físicos, tecnológicos e institucionales– hacia el logro de los objetivos y metas establecidas.

A continuación se presenta un esquema sobre la forma de relacionar líneas estratégicas, programas y proyectos con las respectivas entidades que deberán participar en la implementación y gestión del Plan de Competitividad.



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				●			●						
LE3													
Proyecto 1			●	●			●		●		●		
Proyecto 2	●					●							
LE 4													
Proyecto 1		●							●				
Proyecto 2								●			●	●	
LE 5													
Proyecto 1			●							●	●		
Proyecto 2		●					●						



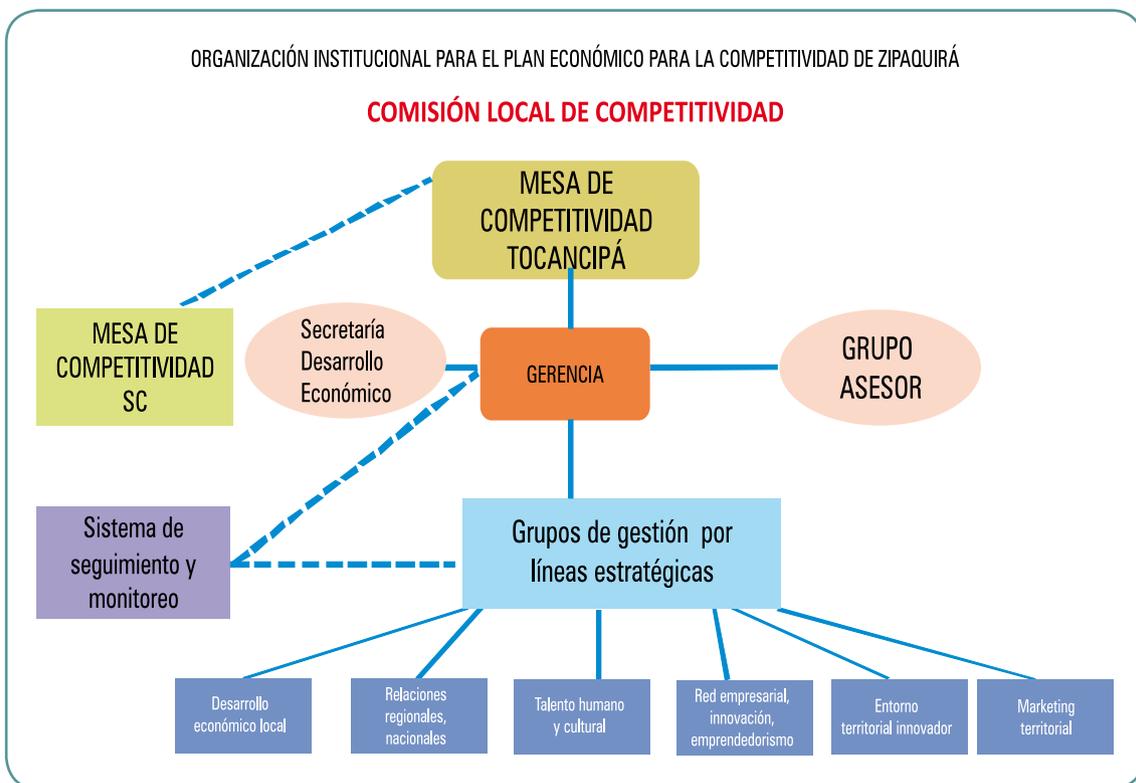
VIII.
ORGANIZACIÓN
INSTITUCIONAL PARA
LA GESTIÓN Y
MONITOREO DEL PEC



Con el propósito de disponer de una organización institucional que posibilite la implementación del Plan Económico para la Competitividad, se propone activar una Mesa de Competitividad Municipal, articulada a la Mesa de Competitividad Provincial. La Secretaría Técnica de la Mesa será la Dirección de Desarrollo Económico. 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. Articulado con la Visión de competitividad se constituirán unas mesas consultivas temáticas, por línea estratégica. Igualmente, formará parte de la organización, el sistema de seguimiento y evaluación del Plan.

Ilustración 8.1.
Organización institucional





BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Tocancipá, (2008). *Plan De Desarrollo Municipal 2008-2011*. Estudio Diagnóstico de y Problemática de Cliente Interno y Externo. "Tocancipá, social y productiva", Tocancipá.

Alcaldía de Tocancipá, (2008). *Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011*. "Tocancipá, social y productiva", Tocancipá.

Alcaldía Distrital de Bogotá (Abril de 2008). *Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas, Bogotá, D. C., 2008-2012*. 'Bogotá positiva: para vivir mejor'. Bogotá.

Alcaldía municipal de Tocancipá. (2007) Decreto 80 Estatuto de Rentas. Tocancipá.

Araújo Ibarra, (febrero de 2009), *Estudio de Mercado Zona Franca Permanente de Zipaquirá*.

Audiencia Provincial Sabana Centro, (febrero de 2008). *Plan de Desarrollo Departamental*. Información estadística básica. Zipaquirá, "Cundinamarca, corazón de Colombia". Bogotá.

Audiencia Provincial Soacha, (febrero de 2008). *Plan de Desarrollo Departamental – Información Estadística Básica*. "Cundinamarca, corazón de Colombia". Soacha.

Audiencia Provisional Guavio, Gachetá, (enero de 2008). *Plan de Desarrollo Departamental – Información Estadística Básica*. "Cundinamarca, corazón de Colombia". Gachetá.

Audiencia Provisional, Mosquera, (febrero de 2008). *Plan de Desarrollo Departamental - Información estadística básica*. "Cundinamarca, corazón de Colombia" .Mosquera.

Cámara de Comercio de Bogotá (diciembre de 2004). *El Sector Servicios en la Región Bogotá-Cundinamarca*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá, (junio de 2008). *Observatorio de Competitividad No. 10 'Mejores Ciudades para Hacer Negocios en América Latina'*. Bogotá 2008.

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

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

Cámara de Comercio de Bogotá, (junio de 2005). *Plan Económico Para la Competitividad de Soacha*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá, (junio de 2005). *Plan Económico para la Competitividad de Zipaquirá*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. *Caracterización Económica y Empresarial de las Provincias de Cobertura de la CCB – Sabana Centro*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá, (noviembre de 2009). *Balance de la internacionalización de la región Bogotá – Cundinamarca, 2008 – 2009*. Bogotá.

Comité Asesor Regional de Comercio Exterior (CARCE), (julio de 2006). *Plan Estratégico Exportador Bogotá – Cundinamarca*. Bogotá.

Consejo Regional de Competitividad Bogotá – Cundinamarca, (diciembre de 2003). *Bogotá-Cundinamarca Hacia una Región Competitiva. Bases del Plan Regional de Competitividad, 2004-2014*. Bogotá.

DANE (2005). *Censo Económico de Cundinamarca de 1999*. Bogotá.

DANE, (2005) *Censo General Nacional*. (Información Estadística).



PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE TOCANCIPÁ, 2009 - 2019

Departamento Nacional de Planeación, (junio de 2008). Documento Conpes 3527. *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación (Octubre de 2008). Documento Conpes 3547. *Política Nacional de Logística*. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación, (2007). *Evaluación del Desempeño Integral de los Municipios*. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación, (2007). *Desempeño Fiscal de los Municipios en Colombia*. Bogotá.

DIAN, (agosto de 2007). *Boletín de Comercio Exterior*, enero a febrero de 2007. Enero a abril de 2008.

Gobernación de Cundinamarca, (2008). *Plan Departamental de Desarrollo, 2008 -2012*. 'Cundinamarca, Corazón de Colombia'. Bogotá.

Gobernación de Cundinamarca, (abril de 2008). *Diagnóstico Sectorial, Plan de Desarrollo Departamental, 2008-2012*. Bogotá.

Gobernación de Cundinamarca, Secretaría de Planeación, (2006). *Anuario Estadístico de Cundinamarca, 2006*. Estadísticas de Cundinamarca, 1998-2000. Bogotá.

Gobernación de Cundinamarca, Secretaría de Planeación, (2006). *Informe de Coyuntura Económica y Social, 2007*. Bogotá.

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

Municipio de Tocancipá. (Acuerdo 11 de 2005). *Revisión y Ajuste al Plan de Ordenamiento Territorial*. Tocancipá.

MAPAS

1. UBICACIÓN DE TOCANCIPÁ EN CUNDINAMARCA: http://www.cundinamarca.gov.co/cundinamarca/municipios/frm_municipio.asp?codigo=100

2. SISTEMA VIAL DE CUNDINAMARCA: http://ssiglims.igac.gov.co/ssigl/geoportal_de_colombia/galeria/ICDE/INVIAS/mapas/Cundinamarca.jpg

3. VENTAJAS GEOESTRATÉGICAS POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA: Exposición Bogotá-Región, Universidad Pontificia Javeriana, Maestría Planeación Regional y Urbana.

4. EVOLUCIÓN METROPOLITANA DE BOGOTÁ: Mapa de presentación PowerPoint del estudio de mercado zona franca permanente de Zipaquirá, primer informe Saúl Pineda Hoyos. Araújo Ibarra, febrero de 2009 (ajustado).

5. FASES PROGRAMADAS EN EL PROYECTO DE TREN DE CERCANÍAS: ConCol. Estructuración técnica, legal y financiera del Tren de Cercanías de la Sabana de Bogotá y el Distrito Capital, diciembre de 2008.

6. PROYECTO MURA: Presentación macroproyecto urbano regional (MURA) del área de influencia directa del Aeropuerto Eldorado, 2008.

7. COBERTURA Y USO ACTUAL DE LA TIERRA: Cartografía POT, acuerdo 11 de 2005.



ANEXO



Matriz de proyectos por líneas estratégicas y objetivos

OBJETIVOS						
Líneas estratégicas	01 Consolidación ³⁴ de Tocancipá como principal distrito industrial y logístico de la Región-Capital.	02 Articulación de la oferta y demanda laboral, mediante capacitación y formación pertinente.	03 Fortalecimiento de la asociación, integración y cooperación interempresarial e intersectorial.	04 Armonización de las relaciones entre los actores públicos y privados.	05 Estructuración de una cultura ciudadana y democrática que garantice inclusión y participación.	06 Sincronización entre el POT, el PEC y los planes de desarrollo municipal.
<p>LE1 Consolidar a Tocancipá como el principal distrito industrial y logístico de la Región-Capital, mediante el asentamiento organizado de medianas y grandes empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Competitividad, articulación y fortalecimiento de cadenas productivas municipales. Crecimiento de los mercados para la empresa municipal. Mejoramiento y fortalecimiento en la productividad y competitividad de los sectores económicos del departamento de Cundinamarca. Bogotá Región Dinámica – Programa Invest in Bogotá. Plan de logística regional. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de estrategias de gestión del conocimiento para la transformación productiva y social del departamento de Cundinamarca y la Región-Capital. Inglés para los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> Crédito y condiciones financieras para el desarrollo empresarial y social. Articulación del emprendimiento municipal a las cadenas productivas de la gran empresa. Agremiación económica para la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Articulación de la agremiación a la planeación y gestión municipal. Coalición regional de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la institucionalidad y a la gestión para el desarrollo integral de la Región-Capital en Bogotá y Cundinamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de procesos de competitividad aplicada y desarrollo económico local para el departamento de Cundinamarca. Formación y actualización catastral de los municipios de Cundinamarca.
<p>LE2 Estructurar la red vial y de servicios públicos y empresariales que consoliden la ventaja de localización del distrito industrial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de cobertura en el servicio público de transporte municipal. Plan de movilidad municipal. Ampliación y mantenimiento de la red vial municipal. Construcción y reposición de infraestructura de redes de acueducto y alcantarillado. Convenio para la conectividad. Realizar evaluación y seguimiento a la calidad, cobertura y continuidad del servicio de fluido eléctrico municipal. Implementación región digital Cundinamarca. Macroproyecto para el desarrollo del entorno del Aeropuerto Eldorado, "MURA". 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación infraestructural de la educación formal para el aumento de cobertura. Tecnología y conectividad para las instituciones educativas oficiales del departamento de Cundinamarca. Alianza alcaldía-empresa para la generación de empleo. 		<ul style="list-style-type: none"> Cofinanciación de vivienda de interés social y mejoramiento de vivienda. 		<ul style="list-style-type: none"> Sistema de seguimiento al POT. Construcción y mejoramiento de vivienda de interés social urbana y rural en el departamento de Cundinamarca.

34. Los objetivos se expresan utilizando términos que denotan un estado futuro, que se busca alcanzar con las correspondientes estrategias.



OBJETIVOS						
Líneas estratégicas	01 Consolidación ³⁴ de Tocancipá como principal distrito industrial y logístico de la Región-Capital.	02 Articulación de la oferta y demanda laboral, mediante capacitación y formación pertinente.	03 Fortalecimiento de la asociación, integración y cooperación interempresarial e intersectorial.	04 Armonización de las relaciones entre los actores públicos y privados.	05 Estructuración de una cultura ciudadana y democrática que garantice inclusión y participación.	06 Sincronización entre el POT, el PEC y los planes de desarrollo municipal.
	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de la calzada Briceño-Sogamoso. Tren de Cercanías. 					
<p>LE3</p> <p>Articular el municipio al proceso de metropolización, en un marco de responsabilidad social y desarrollo sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estudio, saneamiento, reorganización y fortalecimiento de la prestación pública de servicios de salud en el departamento de Cundinamarca. Diagnóstico y aplicación del mecanismo de desarrollo limpio en el departamento de Cundinamarca. 		<ul style="list-style-type: none"> Convenios de ciencia y tecnología para la innovación de productos, servicios y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenio alcaldía-empresa para el desarrollo social municipal a través de la responsabilidad social empresarial. Capacitación de equipos comunitarios para la atención y prevención de desastres. Gestión ambiental empresarial – mipymes, con producción más limpia. 	<ul style="list-style-type: none"> Tratamiento de población desplazada. Apoyo a iniciativas agroproductivas de mujeres y jóvenes rurales en los 116 municipios de Cundinamarca. Desarrollo, formación y atención integral de la mujer, con perspectiva de género, para su desarrollo social y humano sostenible en los municipios del departamento de Cundinamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> SIGAM, plan ambiental municipal y plan de reforestación. Apoyo técnico administrativo y financiero a la implementación de los planes de gestión integral de residuos sólidos adoptados para los municipios del departamento de Cundinamarca. Descontaminación del río Bogotá.
<p>LE4</p> <p>Organizar la oferta educativa municipal con programas de formación para el trabajo y líneas pertinentes para el empleo y el emprendimiento.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Alianza alcaldía-empresa para la generación de empleo. Observatorio de Empleo. Reducción de la informalidad empresarial y laboral. Crédito educativo para población económicamente activa. Politécnico municipal. Implementación de programas educativos para el emprendimiento empresarial. Dotación de talleres en media técnica. Articulación de la media técnica municipal al Sena y universidades. Estructuración SEM - SGC - PEM para el desarrollo y el mejoramiento educativo. 		<ul style="list-style-type: none"> Adecuación curricular de los planes de estudio a las necesidades del contexto para la generación de pertinencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Emprendimiento, economía solidaria y empleo a cabezas de familia y jóvenes, y distribución equitativa del ingreso. Convivencia y cultura ciudadana. 	



PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE TOCANCIPÁ, 2009 - 2019

OBJETIVOS						
Líneas estratégicas	01 Consolidación ³⁴ de Tocancipá como principal distrito industrial y logístico de la Región-Capital.	02 Articulación de la oferta y demanda laboral, mediante capacitación y formación pertinente.	03 Fortalecimiento de la asociación, integración y cooperación interempresarial e intersectorial.	04 Armonización de las relaciones entre los actores públicos y privados.	05 Estructuración de una cultura ciudadana y democrática que garantice inclusión y participación.	06 Sincronización entre el POT, el PEC y los planes de desarrollo municipal.
		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de metodologías de capacitación técnica en economía solidaria, asociativa y educación para el trabajo en Cundinamarca. • Ampliación cobertura con calidad, eficiencia y pertinencia en educación superior en el departamento de Cundinamarca. 				
<p>LE5 Promover la transparencia de la acción pública y fortalecer la cooperación público-privada.</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del modelo estándar de control interno y del sistema de gestión de calidad GP1000. • Sistema de evaluación estadística institucional y sistematización de la información y la gestión de la información institucional. • Fortalecimiento de la capacidad operativa del sistema de divulgación y prensa municipal. • Apoyo a la gestión jurídica integral y pública a los funcionarios de los 116 municipios del departamento de Cundinamarca. • Diseño e implementación de un sistema de moralidad y transparencia para el departamento de Cundinamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y formación ciudadana en transparencia y control social de la gestión pública en Cundinamarca. • Capacitación en democracia participativa, formación empresarial, artes y oficios para las organizaciones de acción comunal de los 116 municipios de Cundinamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Geográfica (SIG). • Proyecto de fortalecimiento de la capacidad técnica e institucional en los procesos de ordenamiento territorial local, subregional y regional en el departamento de Cundinamarca.

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2011 (36); Proyectos Gobernación 2008 -2009 (20); Plan de Competitividad Regional 2008 – 2019 (9)

Diseño y diagramación
María Cristina Garzón P.

Impresión
Horizontes Gráficos S. en C. S.

ISBN: 978-958-688-307-8



9 789586 883078

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 Cazucá
Autopista Sur 12-92
PBX: 7801010

**Sede y Centro
Empresarial Cedritos**
Avenida 19 140-29
PBX: 5927000

Sede Centro
Carrera 9 16-21
Teléfonos: 6079100 -
3410989

Sede Chapinero
Calle 67 8-32/44
Teléfonos: 2114085
2114792 - 3483972

**Centro Internacional
de Negocios**
Carrera 37 24-67
PBX: 3 445499

Sede Fusagasugá
Carrera 7 6-19, piso 2
Telefax: (1)8671515

Sede Norte
Carrera 15 93A-10
PBX: 6109988

Sede Paloquemao
Carrera 27 15-10
Teléfono: 3603938

Sede Restrepo
Calle 16 Sur 16-85
Teléfono: 3661114

**Sede y Centro
Empresarial Salitre**
Avenida Eldorado 68D-35
Teléfonos: 3830300 - 5941000

Sede Zipaquirá
Calle 4 9-74
PBX: (1) 8529795

Sede Kennedy
Avda. Carrera 68
30-15 Sur
PBX: 3 830300



Certificado N° SC 827-1



EB CAMARA
DE COMERCIO DE BOGOTA
Por nuestra sociedad

