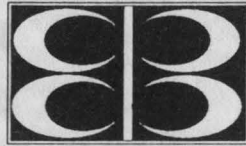


343.07  
C17p1  
1991  
Ei. 1

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ  
Dirección de Planeación y Desarrollo  
Centro de Información Económica - Social de Bogotá

C I E B

BIBLIOTECA



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

---

# PLANES Y POLÍTICAS 1991

---

Documento aprobado por la Junta Directiva

Bogotá, D.E., febrero de 1991



**COMISIÓN DE LA MESA**

**ARIEL JARAMILLO JARAMILLO**  
PRESIDENTE

**ENRIQUE STELLABATTI PONCE**  
PRIMER VICEPRESIDENTE

**EDNA MARGARITA RUDD DE ARANGO**  
SEGUNDO VICEPRESIDENTE

Biblioteca -CIEB-

No. Inventario № 692 1

Fecha Ingreso 18 | 10 | 96  
DIA MES AÑO

Precio \$ 2.000 = No. Ejemplares 6 ✓



## **JUNTA DIRECTIVA**

### **REPRESENTANTES DEL SECTOR PRIVADO**

Ariel Jaramillo Jaramillo  
Mario Carvajalino Arévalo  
Enrique Stellabatti Ponce  
Edna Margarita Rudd de Arango  
Jaime Benítez Tobón  
Gonzalo Serrano Orejarena  
Jorge Perdomo Martínez  
Antonio Hinojosa Cabrera

José María de Guzmán Mora  
Alvaro José Aparicio Escallón  
Jorge Arturo Crump Carvajal  
Karim Spir Sandoval  
Francisco Mejía Vélez  
Lorenzo Botero Jaramillo  
José Angel Rondón Rebollo  
Hernando Jiménez Salazar

### **REPRESENTANTES DEL SECTOR PÚBLICO**

Federico Echavarría Olarte  
Pedro Gómez Barrero  
Ariel Armel Arenas  
Reynaldo Kling Bauer

Federico Mora Castaño  
Jairo Echeverri Cancino  
Enrique Luque Carulla  
Alberto Constain Medina



## **EJECUTIVOS**

**MARIO SUAREZ MELO**

PRESIDENTE

**LUIS FERNANDO RODRIGUEZ NARANJO**

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

**RAFAEL BERNAL GUTIERREZ**

VICEPRESIDENTE JURÍDICO

**MARLENY MOLANO LOPEZ**

VICEPRESIDENTE OPERATIVO

**GILBERTO RAMIREZ JARAMILLO**

VICEPRESIDENTE COMERCIAL

**SAUL PINEDA HOYOS**

DIRECTOR OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

**ABUNDIO CUENCA MONCALEANO**

AUDITOR INTERNO

**MARCO AURELIO ESPITIA PATIÑO**

DIRECTOR DE LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO  
INTEGRAL DE BOGOTÁ Y CUNDINAMARCA

## **FUNCIONARIOS**

---

### **PRESIDENCIA:**

Asistencia de Presidencia  
Oficina de Relaciones Públicas  
Oficina de Prensa

Teresita Cardona García

Rodolfo Ardila Cuesta

### **VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA:**

Departamento de Afiliados  
Sede Feria Internacional  
Sede Fusagasugá  
Sede Norte  
Sede Restrepo  
Sede Soacha-Cazucá  
Sede Zipaquirá

Alys Clemencia Cortés  
María Luisa Prado  
Germán Triviño Valenzuela  
María Eugenia Sánchez de Luna  
Ricardo Felipe Herrera  
María Teresa Zúñiga  
Carlos Méndez Manrique

### **VICEPRESIDENCIA JURÍDICA:**

Departamento de Registro Mercantil  
Departamento Legal

Jeannette Vélez  
Carlos Eduardo Sáchica

### **VICEPRESIDENCIA OPERATIVA:**

Departamento de Contabilidad  
Departamento de Organización y Métodos  
Departamento de Publicaciones  
Departamento de Relaciones Industriales  
Departamento de Servicios Generales  
Departamento de Sistemas  
Departamento de Tesorería  
Centro de Convenciones

José Manuel Arenilla  
Luis Alberto Durán Cáceres  
María Isabel Pardo de Angel  
Teresita Cardona García  
Oscar Tiusabá Ariza  
Carlos Eduardo Méndez (E)  
César Parra Barreto  
María Teresa Guevara

### **VICEPRESIDENCIA COMERCIAL:**

Departamento de Promoción  
Departamento de Desarrollo Empresarial  
Departamento de Ferias y Eventos  
Red de Información AICO

Ana Rosa de Anchique  
Mauricio Molina  
Luis Javier Duarte Riveros  
Mauricio Hernández

**OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO:**

CIEB

Unidad Plan de Desarrollo

Unidad Programas Especiales

Unidad de Desarrollo Regional

Investigaciones Económicas

Alonso Franco Botero

María Victoria Echavarría Dueñas

Víctor Martínez Martínez

Olga Cabrera Fadul

Jairo Linares Rodríguez

Javier Cadena Lozano

Alfredo Iguarán Arana

Ricardo Ayala Ramírez

Adiela Trejos León

**CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE BOGOTÁ Y CUNDINAMARCA:**

Proyectos Especiales

Programa Hojas Verdes

Programa Desarrollo Comunitario

Rafael Lamo Gómez

Evaristo González



## INDICE

**MARCO DE POLITICA INSTITUCIONAL:**  
Retos y nuevas realidades

### **1991: GRANDES LINEAS DE ACCION**

- I. DESARROLLO JURIDICO:**  
Una fase decisiva de la Conciliación y el Arbitraje
- II. PROMOCION EMPRESARIAL:**  
Los retos de la apertura
- III. PLANEACION Y PROMOCION DEL DESARROLLO:**  
Una ciudad y un país para el siglo XXI
- IV. DESARROLLO SOCIAL Y CIVICO:**  
Por la recuperación de una presencia activa hacia el bienestar colectivo
- V. REGISTRO MERCANTIL:**  
Hacia el pleno aprovechamiento tecnológico
- VI. CENTRO DE CAPACITACION**
- VII. DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**  
La Cámara como modelo de eficiencia

### **PRIORIDADES**

# CAPÍTULO I

## MARCO DE POLÍTICA INSTITUCIONAL: RETOS Y NUEVAS REALIDADES

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CIEB  
BIBLIOTECA

Como se ilustra en detalle en el **Informe de Actividades 1983-1990**, la Cámara se ha convertido en el principal motor de desarrollo cívico de la ciudad; en un lugar de encuentro para el análisis de los principales temas de interés nacional; en instrumento de aproximación para los hombres de empresa; en amigable componedor entre empresarios que tienen intereses económicos en conflicto; en orientador riguroso del devenir de la ciudad; en vigilante permanente y desinteresado del bienestar de la comunidad; en veedor de la tramitación pública para lograr una Colombia moderna; y en ejecutor eficiente del Registro Mercantil que le ha sido delegado por el Estado.

Todo lo anterior lo hemos hecho con entusiasmo, con dedicación, con una decidida vocación de servicio y con criterio de organización empresarial, en la tarea de construir un presente que nos permite respaldar la nueva imagen institucional de la Entidad con hechos y realizaciones concretas que nos obligarán a mantener en los próximos años el alto perfil alcanzado por nuestra organización.

En 1991, sin embargo, la Cámara de Comercio tendrá una serie de retos y dificultades que es necesario evaluar y tener en cuenta al programar las actividades de esta nueva etapa de exigentes compromisos.

### I. A nivel interno

El importante esfuerzo desplegado y los evidentes logros obtenidos en materia de desarrollo organizacional durante 1990, no ocultan algunas debilidades y carencias que será prioritario abordar con el concurso de todos los funcionarios, para continuar con el propósito de construir una enti-

dad modelo frente a nuestros afiliados, a la ciudad y al país:

A. La **labor operativa** aunque se cumple con un monitoreo permanente, se caracteriza porque la mayoría de los procesos administrativos son llevados en forma manual, lo que hace necesario su modernización, pasando a esquemas automatizados que permitan una mayor productividad, bajo la concepción del sistema de información gerencial, hacia procesos cada vez más simplificados y automatizados que permitan a la Entidad tomar decisiones más oportunas y adoptar procedimientos integrados que contribuyan a elevar la eficiencia interna de la Cámara.

B. A pesar de los esfuerzos orientados a configurar un buen **clima laboral** en la Entidad, subsisten zonas de malestar e inconformidad, originadas en gran parte por la falta de liderazgo de los jefes en algunas áreas y, en ocasiones, por actitudes del mismo empleado. Para el fortalecimiento del clima laboral, la Entidad hará especial énfasis en el desarrollo de programas de fortalecimiento del trabajo participativo, a través de la consolidación de grupos primarios e interdisciplinarios; en la capacitación de los ejecutivos para que se conviertan en líderes auténticos y orientadores de recursos; en la formación de líderes en cada campo de la actividad, mediante una capacitación efectiva en todos los niveles; en la comunicación de puertas abiertas para eliminar conflictos innecesarios; y en el fortalecimiento del sistema de evaluación, eliminando factores subjetivos.

C. Nuestra buena posición frente a la comunidad y al sector privado en su conjunto, no puede ocul-



tar la necesidad de revisar permanentemente el estado de la proyección de nuestras actividades.

La visión estratégica y el enfoque de planeación por objetivos en todas las áreas de gestión, deben ser el soporte de los programas trazados para cumplir con los compromisos de la Entidad frente a la comunidad y frente al sector empresarial. Se impone entonces, la adopción de los **criterios gerenciales modernos** que ya han sido asimilados en importantes organizaciones de nuestro país, con un enfoque de metas y resultados cada vez más ajustados a las exigencias de un esquema de calidad total en la organización.

## II. A nivel externo

Las nuevas realidades a las que se enfrenta el país en el presente año, así como las dificultades propias del medio en el cual se desenvuelven las actividades de la Cámara, exigen una gran dosis de flexibilidad y adaptación en la planeación de nuestros programas, para ejecutar con dinamismo aquellas actividades que nos permitan responder a las grandes necesidades nacionales e introducir los ajustes correspondientes allí donde las circunstancias lo hagan necesario. Con estos criterios, conviene atender a las siguientes tendencias que surgen como “oportunidades” y “amenazas”:

A. En el curso de 1990, el país adoptó un programa de **apertura de su economía a la competencia internacional** como respuesta al proceso de globalización de la economía mundial, que implica nuevos flujos de comercio de bienes y servicios financieros, de capitales y de mano de obra. Esta decisión pragmática, que se impuso por los hechos mismos, exigirá un replanteamiento a fondo de las actividades de promoción comercial, para lograr: (1) La articulación y promoción efectiva de todos los instrumentos de promoción con que hoy cuenta la Entidad, con el

objetivo de influir y apoyar la internacionalización “mental” y productiva de los empresarios colombianos y hacer realidad el propósito de aprovechar las oportunidades comerciales que genera este proceso de inserción a la economía internacional; y (2) El fortalecimiento de la capacidad de orientación en torno a los temas del comercio exterior, en la perspectiva de enriquecer las nuevas políticas y crear nuevos instrumentos de apoyo para que nuestros productos puedan competir con mayores posibilidades de éxito en los mercados externos.

B. El interés de la Cámara por colaborar activamente con las autoridades públicas, con el ánimo de que nuestras propuestas se concreten en beneficio colectivo, independientemente de quién reclame la autoría frente a la comunidad, deja por momentos la sensación de que estamos perdiendo presencia cívica en la ciudad. Pero la verdad es que mientras más propuestas formulamos y más actividades desarrollamos —aun bajando el tono de nuestro protagonismo—, mayores celos genera nuestra actitud entre entidades públicas y privadas que perciben a la Cámara como una entidad que les disputa liderazgo y presencia institucional.

Frente a esta circunstancia se hace necesario reiterar la orientación de la Junta Directiva en la definición de planes y políticas de 1990, en el sentido de que los celos institucionales que surgen en las instancias públicas y privadas “no pueden ser motivo para bajar el perfil de nuestras acciones. Por el contrario, la Cámara debe continuar ofreciendo su colaboración a las autoridades en la construcción del bienestar colectivo, pero sobre la base de mantener independencia frente a la administración pública, a los gremios privados, y a las organizaciones populares sean de la procedencia que fueren, pues la Cámara está también en la obligación de dar alternativas y soluciones a problemas que no han sido adecuada-

mente tratados y en muchos casos ni siquiera abordados por los funcionarios públicos o las entidades particulares”.

La Cámara de Comercio mantendrá entonces una actitud de apoyo al Estado para la ejecución de programas que se traduzcan en bienestar colectivo. Pero si tal decisión política no se diere, se continuará promoviendo la adopción de soluciones a los problemas de la comunidad, con la ejecución de programas directos y con solicitudes de acción al Estado, pudiendo convertirse la Cámara, según las circunstancias, en una veedora cívica, en una entidad crítica o en una opositora abierta a las actividades del Estado que no consulten las necesidades de la ciudad.

C. Seguiremos afrontando como problema, aunque parezca paradójico, el **alto grado de credibilidad de que disfrutamos**. En la medida en que ganamos espacio a través de nuestras acciones, se producen mayores presiones y exigencias por parte de la comunidad, que se traducen a menudo en desilusiones y frustraciones, cuando aquella encuentra que la Cámara no puede atender todas las solicitudes que se le formulan. El hecho de que la gente nos haya ido otorgando su credibilidad, genera al mismo tiempo mayores expectativas respecto de nuestra capacidad de respuesta, originando vacíos que año a año tenemos que cubrir.

Debido a la gran presión externa, la Cámara se ve frecuentemente involucrada en el conflicto de resolver muchas solicitudes que para ser atendidas, requieren un cambio de actitud y/o de

programas, en una invitación constante a la improvisación. Nuestra actitud es no apegarnos a moldes estrictos e inflexibles, evitando al mismo tiempo, el riesgo de la improvisación. Nuestra mayor preocupación es no permitir que aquellas actividades que aparecen en forma caprichosa, por las presiones externas, se vuelvan más urgentes que las inicialmente planeadas.

D. Las **perspectivas económicas de 1991**, tendrán como marco tanto el proceso de ajuste fiscal y monetario en que está comprometido el gobierno para detener las altas tasas de inflación, como los efectos recesivos que la guerra del Golfo Pérsico empieza a generar en la economía mundial. Estas tendencias obligan a la institución a obrar con suma prudencia en el manejo de sus finanzas, ahora más vulnerables a la evolución del entorno macroeconómico dado el carácter de “Organización Holding” adquirido por la Entidad en los últimos dos años. En estas condiciones, el monitoreo permanente de las proyecciones financieras y una política de austeridad en el gasto, deberán ser políticas prioritarias en la administración de los recursos disponibles para afrontar con éxito las circunstancias de una coyuntura económica poco promisoría.

La asimilación de los logros, la reflexión en torno a las dificultades así como la adecuada ponderación de los retos, serán, en consecuencia, las bases sobre las cuales se sustentarán las orientaciones específicas para 1991, dentro del amplio margen de maniobra que la ley atribuye a las cámaras de comercio en el campo de la promoción del desarrollo.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA  
Dirección de Planeación y Desarrollo  
Centro de Información Económica - Social de Bogotá  
C I S E

BIBLIOTECA

## CAPÍTULO II



## 1991: GRANDES LÍNEAS DE ACCIÓN

**“TODAS LAS COSAS INTELIGENTES HAN SIDO  
YA PENSADAS, PERO CONVIENE TRATAR DE  
REPENSARLAS”.**

**(GOETHE)**

Al finalizar 1990, la Cámara de Comercio consolidó un esquema organizacional y de promoción del desarrollo cívico, jurídico y empresarial, que le permitió alcanzar un lugar de privilegio, de respeto y de credibilidad en el contexto nacional e internacional.

En este marco, la Cámara de Comercio de Bogotá estructurará su plan de desarrollo institucional durante 1991 distribuyendo su acción en las siguientes áreas básicas:

- I. Desarrollo Jurídico
- II. Promoción Empresarial
- III. Desarrollo Social y Cívico
- IV. Planeación y Promoción del Desarrollo
- V. Registro Mercantil
- VI. Capacitación
- VII. Desarrollo Organizacional

## **I. DESARROLLO JURIDICO: Una fase decisiva de la Conciliación y el Arbitraje**

La labor de orientación jurídico-empresarial no se agota en el Registro Mercantil, ni con la atención de las consultas y controversias que de él se derivan. A lo largo de los últimos años hemos entendido que la Cámara debe cumplir una tarea permanente de impulso a la modernización de nuestras instituciones jurídicas, ejerciendo una veeduría responsable para lograr que las existentes no se deformen con interpretaciones que no coincidan con sus grandes propósitos y con la creación de mecanismos de solución de conflictos ágiles que eviten el deterioro —infortunadamente creciente— de nuestro sistema jurídico.

Es por esta razón que la proyección jurídica de la Entidad se ha venido materializando en desarrollos adicionales al Registro Mercantil, que han convertido a la Cámara de Comercio en una auténtica conciencia jurídico-comercial del sector privado. Con esta misma orientación, la Cámara en el presente año desarrollará los siguientes programas:

### **A. Arbitraje y conciliación**

Cristalizado el esfuerzo de llevar adelante el proyecto que culminó en la Ley 56 de 1990, en virtud de la cual las conciliaciones realizadas en los centros de arbitraje de las cámaras tienen efectos jurídico-procesales, no hay duda de que esta actividad concentrará durante 1991 gran parte de la labor de la Entidad. Previendo este acontecimiento, se fortalecerá el Centro de Arbitraje y Conciliación, con una nueva estructura operacional que le permita atender el mayor volumen de conciliaciones en desarrollo de una labor que promete ser hacia el futuro, de una importancia comparable a la del Registro Mer-

cantil, tanto en ingreso como en volumen de actividad.

### **B. Divulgación de reformas recientes**

En el último año estamos asistiendo a un proceso muy acelerado de cambios en nuestro sistema normativo. El “revolcón” institucional que el presidente César Gaviria ha empezado a ejecutar como programa de gobierno, tiene ya efectos palpables en las reformas que empiezan a aplicarse en todos los órdenes de la vida política, económica y social del país, introduciendo profundas modificaciones en el campo laboral, tributario, cambiario, del comercio exterior y del derecho penal, todo lo cual ocasionará una nueva cascada de normas reglamentarias, con sus respectivas implicaciones legales y económicas.

Tenemos entonces, un nuevo universo de capacitación y orientación empresarial, con aspectos esenciales, de gran impacto sobre el transcurrir de los negocios en el inmediato futuro. Por esta razón, el primer semestre del año será intenso en la programación de cursos y seminarios que posibiliten una gran divulgación de estos temas, en el marco de la metodología participativa que hemos venido desarrollando.

### **C. Apoyo a la constituyente**

Para continuar en la labor de análisis y orientación al torno al tema de la constituyente, la Cámara adelantará actividades en varios sentidos: (a) recogiendo las inquietudes de quienes no resultaron elegidos en la constituyente, pero que podrían aportar mucho al proceso de reforma constitucional por su capacidad orientadora y su invaluable trayectoria de servicio al país; (b) planteando oportunamente a la constituyente iniciativas que no hayan sido presentadas y que parezca conveniente presentar; y (c) haciendo análisis del trámite de la constituyente y ejerciendo presión ciudadana contra aquellas inicia-

BIBLIOTECA

tivas que se aparten del interés nacional o a favor de aquellas que parezca conveniente apoyar en beneficio de un mejor horizonte para el país. En una palabra, manteniendo una interacción entre la opinión pública y la Asamblea Nacional Constituyente, en función del bienestar general.

#### D. Investigaciones jurídicas

Las labores de investigación jurídica atenderán las necesidades del sector empresarial y de la comunidad en materia legislativa, impulsando la democratización en el origen y formación del derecho, identificando oportunamente los vacíos de la legislación que deben solucionarse, detectando las modificaciones que deben incorporarse, y presentando ante las autoridades competentes, las propuestas pertinentes.

#### E. Veeduría jurídica

Se hará a través del seguimiento continuo de las normas que se expidan y de los pronunciamientos que emitan las entidades públicas que sean de interés para la empresa privada, a fin de evaluar y controlar la acción de los organismos estatales y solicitar las modificaciones correspondientes, buscando evitar que se afecten los intereses empresariales y de la comunidad en forma violatoria de la ley.

## II. PROMOCION EMPRESARIAL:

### Los retos de la apertura

A lo largo de estos años de intensa actividad, la Cámara se ha convertido en factor dinámico del desarrollo empresarial de nuestro país en un proceso en el que se han logrado seleccionar los instrumentos de promoción más importantes con que cuenta la Entidad para afianzar la presencia del sector productivo en el mercado nacional y

facilitar su avance con grandes posibilidades de éxito hacia el mercado internacional.

El reto que debemos afrontar en 1991 es la articulación efectiva de estos instrumentos de promoción comercial, con el fin de contribuir de manera efectiva en el proceso de internacionalización de la economía nacional, en momentos en que la apertura del país, en todos los órdenes, se consolida como una decisión irreversible, planteando urgentes tareas de modernización al sector productivo nacional.

Dentro de este propósito y en desarrollo de las labores que el Estado ha señalado a la Cámara, en el presente año nos proponemos intensificar una acción que contribuya de manera eficaz a cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Apoyar los esfuerzos del sector productivo formal para buscar su inserción en los mercados mundiales.
- b) Promover el fortalecimiento de la capacidad productiva de las empresas nacionales para que, de un lado, enfrenten con éxito la competencia externa y, de otro, abastezcan en condiciones rentables el mercado interno.
- c) Impulsar el desarrollo de las pequeñas unidades productivas y del sector informal.

En desarrollo de estos propósitos, la Cámara de Comercio adelantará programas y actividades en las siguientes líneas de trabajo:

#### A. Políticas gubernamentales sobre comercio exterior

Los cambios en el manejo de la economía del país, y en especial en el comercio exterior, hacen indispensable avanzar en la evalua-



ción y seguimiento de las modificaciones que se van introduciendo al esquema institucional colombiano.

En 1991, se adelantará un programa de revisión y análisis de las medidas que se expidan en materia de comercio exterior, de modo que la Cámara de Comercio las haga conocer oportunamente al sector empresarial y pueda fijar posiciones frente a las mismas. El programa específico al respecto incluirá:

1. Un estudio analítico sobre el desarrollo del comercio exterior colombiano en las tres últimas décadas, en el cual se establecerá un paralelo con las medidas adoptadas recientemente por el Gobierno nacional.

2. La preparación de un documento de evaluación de los resultados obtenidos en los primeros meses de aplicación de las nuevas medidas, con el objeto de entregarlo al Ministerio de Comercio Exterior. Este documento se discutirá en foros y reuniones con especialistas, de tal manera que la versión final contenga los puntos de vista del sector empresarial.

3. Se adelantará una "veeduría económica y jurídica" permanente en el campo del comercio exterior a través de la cual se analizarán las normas que se vayan dictando, su incidencia en el manejo de la economía y su aplicabilidad, todo lo cual derivará en los planteamientos que se crean convenientes al respecto.

## **B. Internacionalización del sector productivo**

Las actividades en este campo estarán orientadas a apoyar y facilitar la presencia del sector productivo en los mercados mundiales, para lo cual se desarrollarán los siguientes programas:

### **1. Red de Información Comercial**

En el marco de la Conferencia de Cámaras de Comercio del Grupo de los 77, la sede de la Red AICO fue seleccionada en 1990 como coordinadora para América Latina y el Caribe de la Red de Información Comercial Internacional. Tal designación implicará el crecimiento aún más acelerado del sistema de información comercial administrado por la Cámara de Comercio de Bogotá.

Para 1991 el propósito es dirigir de manera prioritaria los servicios de la red a los empresarios de Bogotá y el resto del país, de modo que ellos conozcan de primera fuente las oportunidades de negocios que ofrece el mercado mundial y puedan aprovecharlos en el marco de la apertura económica.

La proyección de la Red AICO tiene entonces tres perspectivas: en primer lugar, el **fortalecimiento interno de los sistemas de recolección, procesamiento y difusión de información**, con programas de consolidación y mantenimiento de la base de datos de oportunidades comerciales y con la incorporación permanente de información actualizada y confiable; en segundo lugar, la **reactivación de los programas complementarios**, con la creación de una base de datos de servicios, la adecuación de la base de datos de precios internacionales, y la actualización del registro de exportadores, importadores y productores nacionales; en tercer lugar, el desarrollo del compromiso adquirido por la Cámara, como representante de AICO en la Conferencia de Cámaras de Comercio del Grupo de los 77, para la **estructuración de la Red Internacional para América Latina y el Caribe**. En este sentido se adelantarán los contactos para concretar las ofertas de un auxilio directo de US\$50.000 a través del Fondo Pérez Guerrero, y de US\$450.000 a través de Naciones Unidas, para dotación y funcionamiento del Sis-

tema de Información. Se evaluará, además, la perspectiva técnica y financiera para que el Departamento de Información Comercial maneje a corto plazo un sistema de archivo, codificación y suministro de información completamente independiente del computador central de la Cámara de Comercio.

## **2. Corferias**

La Cámara de Comercio, a partir de la adquisición de Corferias, ha dado a los eventos que realiza la Corporación una definida orientación de apoyo al comercio exterior y al desarrollo económico nacional.

En 1991 la Cámara a través de Corferias celebrará eventos cada vez más especializados, en los que la selección de muestras sea gradualmente más acorde con las necesidades de dotación del aparato productivo nacional. Se adelantarán las actividades necesarias para que el recinto de Corferias, que por disposición de las autoridades se convierte en una zona franca temporal cada vez que se realiza un evento ferial, se convierta en una zona franca permanente.

La Cámara hará de Corferias en el corto plazo y como resultado de una acción promocional que se iniciará en 1991, el gran Centro para negociaciones de tecnología, a través del cual se impulsará el conocimiento y la capacitación para la negociación de nuevas tecnologías que se puedan incorporar al aparato productivo nacional.

Adicionalmente, dentro del programa de proyección de Corferias que contempla la Cámara para este año, se cuenta la iniciación de una nueva modalidad: la celebración de eventos feriales en el exterior, que se iniciarán con presencia de una muestra de productos y servicios colombianos en Caracas.

## **3. Comercializadora Internacional**

Desde 1990 viene operando Bolivariana Trading Company, empresa de comercialización internacional creada por la Cámara de Comercio de Bogotá, en asocio de empresarios privados.

La Cámara orientará la compra directa por parte de la Comercializadora de productos destinados a los mercados externos, dando prioridad a los productos de los pequeños y medianos empresarios, labor que se apoyará con programas de diseño, control de calidad y mercadeo.

De otra parte, la Cámara definirá los lineamientos para que Bolivariana opere igualmente en el campo de las importaciones, en especial de aquellos insumos que se utilicen en la producción de renglones exportables.

## **4. Cuenca del Pacífico**

La Cámara de Comercio promoverá la creación del Capítulo Colombiano del PBEC (Comité Económico para la Cuenca del Pacífico), que es la instancia para la participación empresarial en este proceso de cooperación multinacional en coordinación con los comités de los demás países de la Cuenca.

## **5. Cámaras de comercio binacionales**

A iniciativa de la Cámara, las entidades de esta clase se agruparon en una organización ad-hoc que ha venido trabajando en forma concertada. Durante 1991 se intensificará esta acción con la coordinación de la Cámara que actúa como Secretaría del Grupo. En la actualidad se avanza en una propuesta para el mejoramiento de la imagen de Colombia en el exterior, la promoción de la inversión extranjera, la transferencia de tecnología al país, la organización conjunta de misiones y la participación en ferias.



## 6. Misiones comerciales

Para el presente año y con el fin de buscar el aprovechamiento de las condiciones favorables que se ofrecen al país, la Cámara tiene previsto coordinar la realización de las siguientes misiones internacionales, cuya definición obedece a un riguroso análisis de prioridades que va señalando los objetivos más importantes para el país en cada período:

— Encuentro de empresarios colombianos y mexicanos en desarrollo del convenio suscrito con el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales, CEMAI; este encuentro se celebrará en Ciudad de México a comienzos de abril;

— Visita a la Feria Tecnológica de Hanover (Alemania), con un grupo de empresarios interesados en la compra de tecnología y de nuevos equipos para sus procesos de producción o en la celebración de acuerdos de subcontratación. Se celebrará a finales de abril;

— Misión de productores y exportadores de artículos de cuero a la Feria del Calzado y el Cuero en Taipei, Taiwan, entre el 20 y el 30 de abril;

— Misión de empresarios colombianos cuyos productos tengan buenas perspectivas de exportación al mercado de Chile. Se celebrará en Santiago en el mes de mayo;

— Misión de exportadores e importadores a México en el segundo semestre del año.

## 7. Plan de exportaciones

La Cámara de Comercio desarrollará un conjunto de actividades dirigidas a elevar la capacidad empresarial del país para competir con

eficiencia en los mercados internacionales, y sentar así las bases de una apertura económica con énfasis en la promoción de exportaciones. Los programas que se desarrollarán serán los siguientes:

### a) *Consortios de productores*

Durante 1991 la Cámara de Comercio trabajará en la constitución de consortios de productores, como una modalidad de unión del esfuerzo empresarial que ha dado excelentes resultados en Brasil, Chile, Argentina y los países de reciente industrialización del Sureste Asiático.

Los sectores donde se trabajará con mayor énfasis para lograr la conformación de consortios serán los de agroindustria, confecciones, calzado y cuero. Sin embargo, el trabajo conjunto realizado con la Comercializadora Internacional Bolivariana Trading indica que las mejores posibilidades están en el sector cuero y calzado, a las cuales se les dará prioridad.

Las tareas a desarrollar comprenden varias etapas que pueden resumirse en los siguientes aspectos: (1) concientización a los empresarios sobre las ventajas de la conformación de consortios para penetrar con éxito en los mercados internacionales; (2) capacitación administrativa dirigida a la orientación del empresario hacia la administración de grupos, ofreciendo elementos de juicio para la superación de problemas administrativos; (3) capacitación tecnológica para obviar las diferencias de producto, de materias primas y de procesos productivos; y (4) constitución jurídica del consorcio de acuerdo con las normas vigentes que permitan su funcionamiento.

### b) *Capacitación empresarial*

Dentro del programa de apertura económica colombiana, el comercio exterior constituye una



de las prioridades del Plan de Exportaciones. En tal sentido se realizarán ciclos de conferencias, talleres, seminarios, foros y cursos, sobre temas tan importantes como la reforma portuaria, el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, la nueva Ley Marco de Comercio Exterior, la nueva reglamentación de transporte multimodal, la constitución del nuevo Ministerio de Comercio Exterior, el nuevo Estatuto de Inversión Extranjera, las últimas medidas respecto al proceso de integración del Grupo Andino, y los proyectos de unificación de la Comunidad Económica Europea y demás bloques económicos. Otras tareas se definirán en el curso del año, dependiendo de las medidas que el Gobierno adopte.

### *c) Eficiencia*

Se continuará presentando a las autoridades económicas recomendaciones concretas para la eficiencia y simplificación que se traduzcan en medidas de apoyo al comercio exterior, como ya ha sucedido con la eliminación de trámites en el proceso de exportación, la reducción de pasos en la importación y la facilitación del manejo de carga en los puertos.

Para el efecto, se trabajará conjuntamente con las entidades gubernamentales y el sector privado en la institucionalización del Comité de Facilitación del Comercio Exterior, que venía liderando la Cámara de Comercio de Bogotá, iniciativa que ha sido apoyada por la C.E.E. y el Grupo Andino como subprograma del PAPE (Programa Andino de Promoción de Exportaciones).

### **C. Programas de desarrollo de la microempresa**

Buscando incrementar la eficiencia, el impacto, la dinámica y la cobertura de los programas de apoyo a la microempresa, el Gobierno nacional,

representado por el Ministerio de Desarrollo Económico y el Departamento Nacional de Planeación y las cámaras de comercio del país, suscribieron un convenio para la promoción y ejecución del Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa 1990-1994.

El propósito general del Plan es apoyar el desarrollo de la microempresa para que incremente su productividad, eleve el nivel de vida de la población vinculada a estas unidades económicas y mejore su participación en los mercados.

Se fijaron como responsabilidades de las cámaras de comercio, dentro de dicho convenio, las siguientes: (1) promover la acción concertada entre el Gobierno y el sector privado para favorecer la microempresa; (2) impulsar la cobertura del Plan Nacional de Desarrollo de la Microempresa en todos los sitios donde existan cámaras de comercio (3) fortalecer el sector empresarial atendiendo las necesidades de la microempresa; (4) generar oportunidades empresariales y comerciales para este sector, mediante información comercial, información tecnológica, registro básico empresarial y centrales de riesgo; (5) impulsar convenios de participación institucional para promover centros de desarrollo tecnológico, empresas de bienes de capital, fondos de capital de riesgo, comercialización de insumos y productos terminados; (6) desarrollar en coordinación con las ONGs, programas de capacitación y asesoría, seguridad social, mercadeo, fortalecimiento general y fomento de las exportaciones; (7) participar en el Consejo Nacional del Plan para el Desarrollo de la Microempresa y sus comités de apoyo, al igual que en los comités regionales; y (8) apoyar con recursos humanos, técnicos, físicos y económicos, los programas establecidos en el Plan.

A partir de dichos compromisos las cámaras de comercio de Bogotá, Cali, Medellín, Barran-

quilla y Bucaramanga, han conformado un grupo de trabajo que orientará sus acciones, inicialmente, a cuatro proyectos:

### **1. Registro básico empresarial**

El objetivo general será implantar gradualmente un mecanismo de registro, de tal forma que la inscripción en el Registro Público Mercantil se constituya en un único registro para el empresario y en fuente primaria de información para el resto de instancias comprometidas en el proceso de formalización y legalización de las empresas.

El primer paso será el diseño del sistema que incluye: identificación de entidades y compromisos; estrategias de promoción; y diseño del registro básico.

Posteriormente se iniciará el desarrollo de una prueba piloto con alguna de las cámaras, realizando ajustes al mecanismo, que sirvan de base a la posterior aplicación en todas las cámaras de comercio del país.

### **2. Información comercial**

Su objetivo principal será ampliar la cobertura a nivel local, regional y nacional de los sistemas de información comercial para microempresarios productores, entidades o individuos demandantes de productos de la microempresa y proveedores de materias primas.

El primer paso consistirá en homologar los criterios en torno al manejo de los sistemas vigentes, para luego impulsar la creación de sistemas en otras cámaras y proceder a la creación de la Red Nacional de Información sobre la Microempresa.

### **3. Información tecnológica especializada**

El objetivo general será crear sistemas de información tecnológica especializada que permitan

recopilar, clasificar y suministrar datos sobre nuevas tecnologías apropiadas y sostenibles, líneas de crédito para adquirir tecnología, diseño de nuevos productos, innovación de productos, maquinaria nueva o usada, eventos de capacitación en áreas técnicas, procesos industriales y servicios de mantenimiento, entre otros, clasificando esta información por actividad económica.

### **4. Apoyo financiero**

No existe en Colombia un programa de financiación ágil para el sector microempresarial diferente al que desarrollan las fundaciones privadas que manejan los créditos del BID, los cuales resultan insuficientes para las necesidades del sector. Parte de nuestra labor en el Banco Popular, será adaptar sus estatutos para que cumpla con la función de financiación del pequeño empresario, que fue precisamente la razón de su creación. Pero, además está planteada la posibilidad de constituir un nuevo instrumento de financiación para los microempresarios, con la creación de un banco en el que participaríamos las fundaciones y las cámaras de comercio del país, con la vinculación a la Corporación Financiera Popular, entidad sobre la cual el Gobierno nos ha ofrecido una participación equivalente al 50% del capital accionario, con el fin de hacer posible su reestructuración y adecuación como instrumento ágil y eficiente de apoyo financiero a los microempresarios. Esta es una alternativa que iremos definiendo durante el presente año con la orientación y consejo de la Junta Directiva.

### **5. Comercialización**

Como aporte al Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, la Cámara de Comercio de Bogotá continuará su labor en apoyo de la comercialización, a través de los instrumentos de promoción ya creados como son el SICME y la Empresa Comercializadora de las Microempres-



sas, PROMIC, e impulsando programas específicos de capacitación alrededor de estrategias para el mercado como los talleres de organización de la oferta y los estudios de mercado, procediendo para ello a la renovación de los convenios que hagan posible la ejecución de estas actividades.

#### **D. Fortalecimiento empresarial**

Función fundamental de la Cámara de Comercio es impulsar programas que promuevan el desarrollo del empresario y de la producción interna en general, buscando consolidar la iniciativa privada y el concepto de libre empresa.

Para ello se adelantarán actividades con empresarios potenciales, para estimular la creación de nuevas empresas. Dentro de este propósito, las líneas de promoción empresarial serán las siguientes:

##### **1. Desarrollo de la mentalidad empresarial**

Con el fin de promover el desarrollo de una mentalidad empresarial en la juventud, en los universitarios y en los profesionales, como instrumento idóneo para la autogeneración de empleo, la Cámara realizará ciclos de tertulias empresariales en las facultades de ingeniería, carreras técnicas, tecnológicas y afines, así como en cursos de último grado de bachillerato técnico.

Dichos ciclos se basarán en temas como: la importancia de ser empresario; cómo identificar oportunidades empresariales; elaboración de un plan para el montaje del negocio y, apoyos y programas para crear empresas. Igualmente, se facilitará el contacto entre estudiantes y empresarios, para que éstos transmitan sus experiencias, a través de charlas motivacionales y visitas a las empresas.

A la vez, se adelantarán acciones orientadas a estimular y facilitar la creación de nuevas empre-

sas. Especial atención recibirá en esta dirección, la puesta en funcionamiento de un Banco de Ideas, Oportunidades y Proyectos Empresariales, cuyo fin principal será poner en contacto a inversionistas que cuentan recursos pero no tienen alternativa de inversión, con personas que posean ideas o proyectos, pero que carecen de medios económicos.

El lanzamiento del Banco de Oportunidades y Proyectos Empresariales se hará en el marco del IV Encuentro Universidad-Empresa, propiciando una acción específica de contacto entre inversionistas y proyectistas, a través de rondas de negociación previamente organizadas.

##### **2. Subcontratación**

A través de la Bolsa de Subcontratación de Bogotá, empresa constituida en 1990 en asocio con entidades gremiales, se ofrece la posibilidad de identificar a potenciales compradores de partes y piezas para ensamblaje, tanto dentro como fuera del país. Este sistema, inicialmente se ha orientado a la fabricación de piezas para las industrias metalmecánicas y electrónicas que operan en el país y se aplicará en el futuro también a operaciones en los sectores plástico, textil y de impresión de libros, que constituyen renglones promisorios en el campo de las ventas al exterior. En esta dirección, la Cámara desarrollará una actividad dirigida a identificar y aprovechar la utilización de la capacidad de producción que podría quedar sobrante como resultado de la reconversión industrial que impulsa el Gobierno nacional, con el fin de fortalecer los programas de subcontratación entre empresas nacionales.

Sin embargo, el gran reto de la Bolsa durante 1991, deberá ser la exploración de las enormes posibilidades que ofrece la subcontratación internacional, pues la venta de mano de obra, especialmente cuando ésta es relativamente barata,



como en el caso de nuestro país, ha permitido que el sistema se haya consolidado a nivel mundial, con oportunidades para los países en desarrollo, en los sectores eléctrico, electrónico, automotor, de fundición y de confecciones.

### **3. Actualización tecnológica**

La Cámara de Comercio, intensificará durante este año su labor en este campo participando en los grupos de trabajo organizados por el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Desarrollo Económico y el Instituto de Fomento Industrial, y adelantando acciones complementarias con grupos de empresarios, a través de las misiones y las ferias tanto dentro como fuera del país. En este caso la acción consistirá en la divulgación de información sobre el tema y en el establecimiento de contactos con proveedores de procesos y equipos. Adicionalmente, se mantendrá una labor de información permanente hacia el sector productivo acerca de los procesos que puedan adaptarse a las necesidades del país, a través de la presencia en el ICONTEC, en la Bolsa de Subcontratación y en la Fundación Nueva Colombia Industrial.

### **4. Inversión extranjera**

Se dará continuidad al programa conjunto con el Departamento Nacional de Planeación para que los esfuerzos que se hagan por atraer inversiones extranjeras estén íntimamente ligados a la selección de tecnologías necesarias para impulsar la producción nacional.

Se utilizarán los mecanismos que maneja el Instituto de Fomento Industrial para canalizar inversiones de la Comunidad Económica Europea en los países en desarrollo. Con este propósito se organizará un banco de proyectos con los propios informes, perfiles y estudios de mercado que posee la Cámara.

### **5. Lucha contra el contrabando**

La Cámara viene impulsando desde el año pasado el trabajo de Comités de Lucha contra el Contrabando de Cigarrillo y ampliará este año su acción al campo de los repuestos y los artículos electrónicos, que constituyen los sectores más sensibles. Nuestra labor en este sentido se orientará a apoyar la realización de estudios del fenómeno desde el ángulo socioeconómico, analizando la formación del precio de los productos de contrabando, su cadena de comercialización y su incidencia en el mercado laboral interno.

### **6. Centro de consultorias en privatización**

Los avances conceptuales en torno a las motivaciones políticas y económicas de la privatización, que hemos logrado asimilar en el curso de los últimos dos años, nos permite ubicarnos en una nueva fase de nuestros estudios e investigaciones, para convertir a la Cámara de Comercio de Bogotá en una oficina asesora de procesos de privatización de empresas y actividades estatales, que empiezan a abrirse camino en nuestro país y que sin duda se acentuarán durante los próximos años. Esto nos obligará a organizar equipos de trabajo que puedan ayudar en la práctica a estos procesos, aprovechando toda la experiencia que hemos acumulado en Corferias, y adaptando los aspectos positivos de los programas que están ocurriendo en los ferrocarriles y en los puertos, para **constituir un centro de consultoría en privatización**, con los criterios técnicos y políticos de los cuales ya disponemos.

### **E. Foro de Presidentes**

A través del intercambio permanente de ideas y experiencias al más alto nivel de la dirección organizacional, la Cámara buscará fortalecer y actualizar al empresario, en temas estratégicos del desarrollo de su actividad.

Para ello, se seguirá consolidando el Foro de Presidentes a través de reuniones de actualización y reflexión sobre temas como la gerencia ética, el liderazgo, la información como una herramienta gerencial, "justo a tiempo", el proceso creativo y otros.

Especial atención se dará al "Grupo Calidad Total" con el fin de impulsar una conciencia y cultura empresarial sobre la calidad como elemento fundamental para lograr la competitividad y consistencia empresarial que el país requiere. Las compañías vinculadas a este grupo trabajarán en la implementación de programas especiales de calidad, con el apoyo del Foro.

Igualmente, se seguirá estimulando la creación de fondos mutuos de inversión en las empresas, dando así respuesta al interés expresado en este campo.

#### **F. Afiliaciones**

La Cámara continuará impulsando su campaña de concientización de la comunidad empresarial, insistiendo en la afiliación como una distinción a personas que, por su reconocida trayectoria moral en el ambiente de los negocios, brindan amplias garantías de seriedad y responsabilidad comercial. Con esta política como marco, se incorporará un plan de trabajo específico para la vinculación de 300 nuevos afiliados, para llegar al final del año a un gran total de 3.000 afiliados.

### **III. PLANEACION Y PROMOCION DEL DESARROLLO:**

#### **Una ciudad y un país para el siglo XXI**

El trabajo en el área de promoción del desarrollo que ha constituido sin lugar a dudas la dimensión más importante de la Cámara frente a la comunidad, ha estado orientado en esencia por una política que se ha mantenido virtualmente inal-

terable: identificar los problemas más importantes de la población, precisar las soluciones correspondientes e impulsar la ejecución de las mismas.

A partir de 1983 la entidad promovió, apoyó y desarrolló varias empresas de interés colectivo, social y cívico, demostrando con ello que, a pesar de todas las dificultades, se pueden concretar propuestas con soluciones de amplio alcance que trascienden las acciones aisladas, y que han convertido a la Cámara en una empresa promotora del cambio frente a la comunidad. Con este mismo empeño continuarán desarrollándose los siguientes programas durante 1991:

#### **A. Unidad Plan de Desarrollo de Bogotá**

Con la creación de la Unidad del Plan, se ha logrado mantener el esfuerzo de planeación global de la ciudad, iniciado con los planes "Bogotá para Todos" (1987-1990) y "Bogotá: Prioridad Social (1990-1994), con una metodología de seguimiento en torno a las propuestas elaboradas, y continuando en la búsqueda de nuevas alternativas de solución a los más importantes problemas de la ciudad.

Ahora bien, no parece recomendable ir a la opinión año tras año con una nueva versión del Plan, que si bien constituye un esfuerzo de gran magnitud, se agota muy pronto, con la tendencia a que la figuración que tiene la Cámara termine en el momento de la entrega del Plan a las autoridades distritales. Por tanto, el énfasis durante el presente año lo dedicaremos a realizar estudios sectoriales, dentro de un enfoque de actualización permanente de las estrategias globales, con el fin de pronunciarnos periódicamente sobre los grandes temas de la ciudad, con publicaciones que puedan ser debatidas en forma abierta a través de foros públicos o de discusiones con expertos. Especial consideración tendrán temas de



gran vigencia en la actualidad como: las finanzas del Distrito; el tránsito y el transporte; el problema de las tarifas de los servicios públicos; la reestructuración de la EDIS; la recuperación del centro tradicional; y las acciones para la defensa del medio ambiente, entre otros, sin perder la concepción global del plan que siempre tendremos actualizado en todas sus estrategias sectoriales.

En esta nueva fase se consolidará la base de datos con información sobre los diferentes sectores que conforman la planeación de la ciudad, que podrán ser consultados en cualquier momento con información de fácil acceso para investigadores, concejales y líderes cívicos.

En materia de nuevas actividades para la Unidad Plan de Desarrollo de Bogotá, se tiene previsto, a través de AICO, la conformación de indicadores comparativos de las principales ciudades de Iberoamérica. Con el fin de dotar a las autoridades distritales y a los mismos ciudadanos de instrumentos de reflexión de más largo plazo sobre el Distrito, se ha incorporado un modelo de proyecciones socioeconómicas que este año afinaremos aún más, en la perspectiva de señalar en forma permanente los retos que plantea el futuro de la ciudad a quienes vivimos en ella y tenemos algún nivel de influencia para contribuir a consolidar las tendencias deseables y a reorientar aquellas que resultan inconvenientes a la luz de bienestar colectivo.

## **B. Unidad Colombia Siglo XXI**

Colombia Siglo XXI constituye una propuesta de desarrollo del país con una visión de largo plazo. Concebido así, este estudio es lo suficientemente amplio para que pueda utilizarse como referencia en la formulación de los planes gubernamentales y de inversión pública y para la preparación de las políticas macroeconómicas de corto plazo, dentro de un marco de referencia global.

La importancia estratégica que tiene para el país mantener un horizonte de desarrollo a largo plazo, ha hecho que las Cámaras de Comercio y Confecámaras decidieran crear una unidad de trabajo permanente, que funcionará en la sede de la Cámara de Comercio de Bogotá.

La unidad Colombia Siglo XXI se orientará a evaluar los estudios realizados con el propósito de ampliar y mantener actualizada la información y los diagnósticos presentados, mediante la configuración de una base de datos de indicadores de ejecución y de impacto y la recopilación y organización de nueva información; examinar e incorporar los nuevos estudios y las nuevas necesidades de desarrollo que vayan surgiendo en el país; y reformular y mantener actualizadas las políticas y estrategias respectivas que se sugieren para cada sector considerado.

El estudio se entregó al Gobierno nacional y se conformó un grupo de trabajo entre Siglo XXI y el Departamento Nacional de Planeación, con el fin de incorporar las conclusiones de los estudios al Plan de Desarrollo 1990-1994 y avanzar conjuntamente en las actividades señaladas.

En desarrollo de este esquema, se realizarán nuevos foros de concertación de carácter regional, en los cuales se discutirán los avances realizados, se establecerán nuevos mecanismos de concertación, mediante la realización de convenios interinstitucionales que permitirán ampliar la información sobre las necesidades sectoriales y regionales, iniciando con la ejecución de los convenios ya firmados por Siglo XXI con la Asociación Colombiana de Universidades, con Amigos 80 y con la Sociedad Colombiana de Economistas, para impulsar la participación de estas entidades en los futuros foros y proyectos de investigación.



Por otra parte, se intensificará la comunicación con la McArthur Foundation de la ciudad de Washington, entidad que está construyendo un banco de datos y una red de información con todos los estudios sobre Siglo XXI que actualmente se realizan en el mundo. Igualmente, se están adelantando contactos con el Centro de Estudios Prospectivos de México para el intercambio de información con el Proyecto México 2010. En el mediano plazo, Colombia Siglo XXI aspira a formar parte de la Federación Mundial de Estudios del Futuro, entidad interesada en difundir los estudios de prospectiva que se han realizado en América Latina.

### C. Plan de Eficiencia del Estado

Con los anuncios hechos por el presidente de la República, doctor César Gaviria Trujillo, se abre un nuevo espacio para dar continuidad a los propósitos del programa "Colombia Eficiente".

En este contexto, las Cámaras de Comercio de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín le han presentado a la presidencia de la República una iniciativa para el desarrollo de un Plan Nacional de Eficiencia. La idea es partir del Decreto 3435 de 1986, aún vigente, para promover la revisión del Estado mediante esfuerzos de redimensionamiento en términos cualitativos y cuantitativos, precisar las funciones que puedan ser objeto de cambios fundamentales y reorientar la acción pública con criterio de eficiencia, moralidad y economía, todo ello enmarcado dentro del concepto de que el Estado debe cumplir con su objetivo primario de orientar el desarrollo económico y social del país.

De esta forma, el desarrollo del Plan Nacional de Eficiencia tendrá en cuenta, entre otros, los siguientes componentes:

**1. Desformalización y simplificación.** La premisa fundamental es facilitar la gestión adminis-

trativa, con el impulso a la agilidad en los trámites, la abolición de procedimientos, pasos inútiles y la disminución de los controles innecesarios.

**2. Desregulación.** Con el propósito de eliminar normas reiterativas, repetitivas, contradictorias, confusas e innecesarias, procurando la transparencia entre la norma y su conocimiento e interpretación por parte del ciudadano.

**3. Desincorporación** de empresas y entidades nacionales. Con el propósito de reenfocar al Estado, considerando sus funciones generales y específicas según los niveles y necesidades de la comunidad. El enfoque propuesto pretende evaluar en detalle la operación de las diversas entidades, su función real frente a las comunidades, su capacidad para satisfacer eficientemente las necesidades de la población y la utilidad social de su acción frente a los costos en que está incurriendo. Ello conducirá a recomendaciones tendientes a la supresión, fusión y delegación a municipios de entes oficiales según los niveles en los cuales debe desempeñar la función.

**4. Redimensionamiento.** El propósito es apoyar y promover los procesos de privatización iniciados y explorar nuevos campos de participación del sector privado y la comunidad, todo ello por supuesto con un criterio selectivo, en relación directa con parámetros de competencia, productividad y beneficio social.

**5. Descentralización.** Se pretende apoyar el esquema de descentralización política y administrativa que se ha venido impulsando en el país, que partiendo de la elección popular de alcaldes, promueve el fortalecimiento de la capacidad de autogestión por parte de los municipios.

### D. Modelo de gestión para la vivienda social

En coordinación con la "Fundación Social por Bogotá", se desarrollará un programa de cons-

trucción de vivienda y organización comunitaria mediante la estrategia del autoesfuerzo, autogestión y ayuda mutua. Con esta primera experiencia se aspira a dotar de vivienda digna y de bajo costo a un grupo de familias humildes de Bogotá; crear conciencia entre los beneficiarios sobre nuevas formas de asociación que permitan acceder a los servicios de vivienda; crear un modelo de asentamiento popular, que además de solucionar el problema de vivienda, cuente con otros servicios sociales complementarios, como infraestructura de recreación y áreas comunales, en procura de mejorar la calidad de vida de los beneficiarios; y desarrollar un modelo de gestión y organización de la población para garantizar una vida en comunidad armónica y solidaria.

Este modelo tiene además la novedad de que se inicia con el sistema de subsidios a la vivienda social creado por el Gobierno, y se hace con participación del ICT, en un lote de su propiedad ubicado en la carrera 101 con calle 93 de Bogotá. Se adelantan conversaciones con Corpavi para que participe en el esquema de financiamiento y se están identificando los grupos familiares que podrían ser beneficiados con el programa. Se trata de desarrollar una experiencia piloto que pueda ser duplicada posteriormente en otras zonas de Bogotá y el país.

#### **E. Planes operativos zonales**

En el marco del nuevo escenario creado por la Ley 08 de 1991, que consagra los instrumentos de participación comunitaria para Bogotá, y lo contemplado en el Acuerdo 06 de 1990 sobre zonificación de la planeación en la ciudad, se impulsará la zonificación de las estrategias del Plan Integral de Desarrollo elaborado por el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, mediante la elaboración de 20 planes operativos zonales que, con el concurso directo de los líderes cívicos y comunales, permitan

definir las prioridades de cada zona, así como los esquemas concretos de ejecución de acciones y asignación de recursos presupuestales.

Como parte de esta política, en el área de influencia más directa de la sede Norte, la Cámara se encuentra impulsando en la actualidad la realización del Plan Operativo Zonal de la comuna 83, comprendida entre las calles 72 a 100 y Los Cerros y Autopista Norte.

Este Plan tiene como objetivo fundamental ofrecer unas directrices muy precisas en torno a las alternativas de ordenamiento del sector en las áreas de medio ambiente y espacio público; vivienda y otros usos urbanos; vías y transporte; y servicios de infraestructura.

Identificadas las áreas de gestión del Plan y concluidos los diagnósticos básicos, en la actualidad y con el concurso de las entidades participantes en el Comité Técnico del Proyecto, nos encontramos identificando los posibles recursos del sector público y privado para el desarrollo del área, con el fin de estructurar un esquema de concertación que permita ejecutar los proyectos prioritarios identificados.

#### **F. Desarrollo regional**

En los últimos dos años la Cámara ha desplegado una intensa actividad en la concertación de planes de desarrollo locales, a través de las seccionales de Soacha, Zipaquirá y Fusagasugá que ha servido de guía y orientación tanto para los municipios en mención como para aquellos que beneficiándose de la metodología ya sistematizada, han iniciado con la asesoría de la Entidad labores específicas para adecuar su estructura administrativa a las nuevas realidades de la descentralización, implementar el Código Fiscal en el marco de la Ley 38 de 1989 o nuevo estatuto de presupuesto y preparar su plan de inversiones en cumplimiento del plan básico de servicios públicos.



El esfuerzo en este frente ha permitido consolidar la **Unidad de Desarrollo Regional**, que ha ganado una gran capacidad de canalización de esfuerzos institucionales, evitando la dispersión de acciones y acopiando una gran experiencia en la función de desarrollo regional, que ha sido especialmente encomendada a las cámaras por disposición legal desde 1978.

Esta labor se continuará con el fortalecimiento de las oficinas regionales de la Cámara, que poco a poco se han venido convirtiendo en auténticas promotoras de la planeación del desarrollo local, consolidándose como entidades-puente entre las administraciones y las comunidades para asegurar una acción coordinada entre todos los actores del desarrollo municipal.

Para avanzar en esta orientación, los programas de promoción de las regiones de Cundinamarca, se desarrollarán en el presente año a través de los siguientes programas:

### **1. Capacitación de líderes cívicos y comunitarios**

Esta labor se comenzará por los municipios de Fusagasugá, Zipaquirá, Sopó y La Calera, donde existen empresas de servicios públicos y un interés especial por adoptar la Ley 10 y el Decreto 1416 de 1990, sobre descentralización de la salud y la organización de comités de participación comunitaria.

### **2. Capacitación de funcionarios públicos y concejales**

Del entendimiento cabal de las medidas, decretos y disposiciones que conforman la Reforma Municipal y de la capacidad de acción que desplieguen los funcionarios de las administraciones municipales, dependerá en gran parte el futuro de los municipios. Por ello, es fundamental continuar facilitándole a los funcionarios locales y a los

concejales, el acceso a una capacitación y educación específicas, sobre la nueva vida municipal y sobre las reformas que han empezado a transformar la estructura de las localidades.

Inicialmente, se tiene previsto realizar capacitación de los concejales y funcionarios públicos en los municipios de La Calera y en los de la región del Sumapaz.

### **3. Asesoría administrativa y financiera a los municipios de Cundinamarca**

Continuando con las actividades de asesoría desarrolladas en los 2 últimos años, se prestará asesoría a los municipios de Tocancipá y Cajicá en el área de las finanzas municipales. Adicionalmente, se realizarán en todas las provincias de Cundinamarca, en asocio con otras entidades, seminarios sobre el impuesto predial unificado.

### **4. Planes de aseo regionales o provinciales**

Teniendo en cuenta la importancia que el Gobierno departamental le ha dado al saneamiento básico (agua potable, alcantarillado y tratamiento de basuras), así como a la creación de Asociaciones de Municipios con carácter obligatorio, mediante ordenanza, se tiene previsto realizar estudios, y ejecutar programas de aseo por provincias, comenzando por las de Sumapaz, Sabana Norte y Sabana Centro.

### **5. Convenio Colciencias-Cámara de Comercio de Bogotá**

Con base en este convenio se han venido adelantando diferentes actividades y proyectos relacionados con la ciencia, la tecnología y el desarrollo regional, con el propósito de contribuir a la generación de nuevos procesos económicos y sociales a nivel local y provincial. Este convenio será ampliado y fortalecido con nuevos recursos para 1991, atendiendo a la importancia e impacto



obtenidos por la metodología de acción seguida hasta el presente.

Se pretende para 1991, adelantar proyectos y actividades en las siguientes áreas: (a) apoyo a la participación comunitaria; (b) divulgación de la ciencia y la tecnología; (c) manejo adecuado y técnico de mataderos y aprovechamiento de subproductos; y (d) manejo y disposición final de basuras, entre otros.

### G. Estudios para la orientación de Bogotá y el país

En esta dirección continuarán apuntando los estudios y documentos que sustentarán la posición institucional ante foros nacionales e internacionales que la Cámara organice en forma directa, o a los cuales la Entidad sea invitada a participar. Especial énfasis se hará durante 1991 en la divulgación de los estudios y pronunciamientos a través de ediciones especiales del Boletín Institucional, con la consolidación de los informes del Movimiento de Sociedades, las 100 Empresas más Grandes de Bogotá, las 100 Empresas más Exportadoras y el Clima de los Negocios.

Los temas de la apertura, las técnicas de la privatización, la integración andina y los alcances de la iniciativa Bush para las Américas, serán motivo de estudios que se irán actualizando en forma permanente de acuerdo con la evolución de estos procesos, para cumplir en estos frentes con una clara función de orientación del sector privado de nuestro país, en el contexto de las profundas transformaciones que la globalización de la economía mundial y los retos de la interdependencia económica le imponen a nuestros empresarios.

Soporte de la actividad investigativa continuará siendo el Centro de Información Económica de Bogotá, CIEB, que sin perder su perfil de especialización en los temas de la ciudad, emprenderá

durante 1991 un esfuerzo adicional para mantener actualizada la más importante información bibliográfica y documental sobre los temas que ocuparán la atención de la Entidad.

### H. Promoción cultural

Se reactivará el Centro Cultural bajo la dirección y responsabilidad de la sede Norte, que ha tenido una pausa en sus actividades, dándole un manejo autónomo y persiguiendo su autofinanciación como Galería de Arte, con labores adicionales en la promoción de la cultura en sus distintas manifestaciones: tertulias, conferencias, cursos, seminarios y lanzamiento de obras especiales.

### I. Relaciones con otras cámaras

Se promoverán las relaciones bilaterales directas con otras cámaras de comercio del país para adelantar programas conjuntos y se continuará con la asesoría de las cámaras que así lo soliciten, a través del Comité de Cámaras Coordinadoras, haciendo siempre énfasis en la atención y el fortalecimiento de las cámaras de comercio más pequeñas, ubicadas en zonas de menor desarrollo relativo y de mayor interés social. Con este propósito, la cámara continuará ejerciendo su función de coordinadora de las cámaras de comercio del centro del país, apoyando iniciativas que hagan posible una mayor presencia de éstas en la búsqueda de alternativas de desarrollo para sus respectivas regiones.

Esta nueva orientación exige, en la práctica, la definición de una posición clara sobre el nuevo papel que debe cumplir Confecámaras en esta fase de relación directa entre las cámaras que venimos proponiendo. En esta perspectiva, la confederación podría convertirse en una secretaría técnica de alto nivel, con una función específica de representación de las cámaras ante las diferentes instancias del Gobierno nacional,

procediendo en forma gradual al desmonte de su actual estructura organizativa y presupuestal, para liberar así recursos que podrán ser destinados a fondos que fortalezcan los programas bilaterales ya señalados.

#### **IV. DESARROLLO SOCIAL Y CIVICO:**

##### **Por la recuperación de una presencia activa hacia el bienestar colectivo**

La Cámara de Comercio creó la Corporación para el Desarrollo Integral de Bogotá y Cundinamarca, como una entidad independiente, con el propósito de contar con una organización más ágil y flexible para ejecutar los programas institucionales en el campo social y cívico.

Las distintas propuestas y soluciones impulsadas han sido progresivamente acogidas por el Gobierno Distrital, indicando así el cumplimiento de la función catalizadora que ejerce la entidad y obligándola, en consecuencia, a reorientar sus actividades hacia otras áreas sociales y cívicas, sin perder de vista la consolidación de los proyectos en marcha.

##### **A. Nuevos programas sociales y cívicos**

El propósito de este frente es recuperar el liderazgo cívico de la Cámara de Comercio en el análisis y tratamiento de los problemas que afectan a Bogotá. Los programas que se adelantarán al respecto serán:

###### **1. Tarifas de los servicios públicos**

En la actualidad uno de los más graves problemas que afectan a la población residente en Bogotá es el manejo de las tarifas de servicios públicos, cuyo incremento en los últimos meses ha generado una gran sensibilización de los ciudadanos en torno al tema.

La percepción que tiene la opinión pública en el sentido de que las decisiones de alzas tarifarias no obedecen a factores reales, ni consultan íntegramente la conveniencia colectiva de sostener y optimizar la prestación de los servicios, hace que esta problemática cobre la máxima importancia, como quiera que se está convirtiendo en elemento perturbador de la economía familiar, de la confianza ciudadana hacia sus administradores e inclusive del orden público de la ciudad.

Frente a ello, la Cámara de Comercio plantea una actitud de investigación y análisis que conduzca a clarificar conceptos sobre el problema y a generar un clima de reflexión entre los diferentes estamentos de la ciudad, para encarar con serenidad y buen criterio las vías que en el futuro racionalicen las necesidades del ciudadano frente a las exigencias y deberes de las empresas prestarias de los servicios públicos.

Nuestra propuesta se encamina entonces, a realizar las siguientes actividades:

- a) Investigación y análisis sobre la evolución de las tarifas en los últimos 20 años.
- b) Revisión de los costos de prestación de los servicios y de los factores que están influyendo en las decisiones sobre incremento de tarifas, para establecer su relación de causalidad o detectar las distorsiones presentadas.
- c) Investigación y análisis sobre la eficiencia administrativa en las empresas de servicios públicos y, como resultado de esta gestión, proponer un nuevo modelo administrativo que garantice el máximo grado de eficiencia.
- d) Establecer si existen políticas de manejo tarifario para los próximos años y con base en ello formular una propuesta sobre la materia.



e) Investigación y análisis sobre el impacto social que produce el incremento de tarifas.

f) Una vez definidos estos interrogantes y planteadas las soluciones, la Cámara adelantará una campaña de divulgación de los resultados e invitará a todos los sectores que intervienen en el desarrollo de la ciudad a participar en las acciones que contribuyan a la mejor conducción de la política en esta materia. Tales acciones se encaminan a buscar la máxima eficiencia en el interior de las empresas, a capacitar los usuarios hacia la racionalización en el uso de los servicios públicos, y a identificar nuevas alternativas de prestación de los servicios, dentro de opciones como la privatización parcial, la contratación comunitaria, o la autoprestación del servicio.

## 2. *Transito, transporte y metro*

El transporte urbano en la ciudad de Bogotá constituye uno de los problemas de servicio público más graves y de más urgente solución. El crecimiento excesivo de la ciudad, en población y en extensión urbana, la desordenada construcción de vivienda, la dispersión en la prestación de servicios públicos y las deseconomías generadas en la ubicación de las fuentes de empleo, han significado excesivos incrementos en la demanda de transporte, que por no contar con una infraestructura de planeación, dotación y racionalización por parte del Estado, ni con un sistema vial adecuado, produce fenómenos de congestión, incomodidad, incomunicación de ciertos sectores, aumento desproporcionado del número de vehículos para transitar por vías insuficientes y un incremento muy marcado en los costos de mantenimiento del parque automotor.

De otro lado, el criterio prioritario de utilidad en la prestación del servicio de transporte por parte de las empresas especializadas, la pobreza abso-

luta en los servicios estatales de transporte urbano y la ausencia de una política de transporte masivo, definen el panorama como crítico y ameritan un esfuerzo en la búsqueda de soluciones.

Bajo estos presupuestos se proponen las siguientes actividades: a) estudio sobre las causas principales de la ineficiencia en los servicios del transporte; b) definición de políticas que regulen y desestimulen el uso inadecuado del automóvil privado buscando su mayor racionalización; c) revisión, análisis y recomendaciones alrededor del plan vial contenido en el Acuerdo No. 2 de 1980; d) estudio del proyecto del metro para Bogotá, en el marco de soluciones alternativas para el transporte masivo; e) actualización del estudio sobre parqueaderos públicos y recomendaciones sobre políticas y nuevas acciones; f) campaña cívica de educación en materia de tránsito vehicular y peatonal, dirigida a autoridades y particulares; g) Se complementará la campaña cívica sobre el tema con esfuerzos dirigidos a los usuarios del transporte público; h) Evaluación de la situación actual del sistema de horarios de circulación de vehículos pesados, que ayudó en el pasado a agilizar el tránsito en la ciudad, buscando precisar las recomendaciones pertinentes; i) estudio y evaluación del impacto que ha producido el Seguro Obligatorio de Accidentes.

En el contexto de estos planes se contempla la participación de los diferentes sectores comunitarios, económicos, oficiales y particulares, interesados en el logro de políticas y ejecuciones que conduzcan a resolver los problemas expuestos.

## 3. *Prostitución en Bogotá*

La Cámara de Comercio, dentro de su propósito de colaborar con un nuevo tratamiento al fenómeno de la prostitución, elaboró un estudio de diagnóstico sobre esta práctica en el centro



tradicional de la ciudad, lugar en el cual se observa una alta concentración de mujeres prostitutas (14.211), de sitios donde se fomenta o ejerce la prostitución (1.087) y, al mismo tiempo, se presentan los mayores índices de marginalidad, drogadicción y criminalidad.

Concluido el estudio básico, en 1991 la Cámara orientará su labor a la presentación al Gobierno y a la opinión pública del diagnóstico elaborado y de las propuestas de solución encontradas, para impulsar la ejecución de las mismas. En estos términos, las acciones estarán encaminadas a:

1. *Impulsar el reconocimiento del fenómeno*, pues es necesario adoptar un estatuto que defina jurídicamente la práctica de la prostitución y haga posible la regulación de su ejercicio.

2. *Regular y controlar* la dispersión y la práctica clandestina de la prostitución pues de otra manera se hace imposible desarrollar acciones para su manejo. Se promoverá, entonces, la creación y delimitación de lugares para su ejercicio bajo la figura de **zonas de tolerancia**.

3. *Desarrollar estrategias de atención social*. Sólo a través del reconocimiento del fenómeno y la delimitación de zonas para su regulación y control se hará posible desarrollar estrategias prioritarias en: salud, atención a menores, control de la drogadicción y capacitación para la reubicación laboral de las prostitutas que así lo deseen.

4. *Realizar adicionalmente un análisis* sobre el impacto que el fenómeno ha causado sobre el valor de la propiedad inmueble y sobre los efectos que tendría el desarrollo de las soluciones de reubicación propuestas.

Para el logro de los anteriores propósitos, se buscará influir sobre la administración distrital, con la participación de todos los estamentos que

puedan contribuir a darle al fenómeno un tratamiento distinto y con mayores posibilidades de éxito que las obtenidas en el tratamiento tradicional del problema.

#### 4. *Recreación*

Se dará continuidad al Plan de Recreación, a través de la Fundación Recreación y Cultura buscando consolidar con ello la nueva concepción de la recreación en que venimos avanzando: (1) integral, en la medida en que responde a todas las necesidades de recreación de la población; (2) integradora, porque se dirige a toda la familia y crea actividades de integración; y (3) cercana, en cuanto se pretende que los parques estén a unas cuantas cuadras de sus usuarios más frecuentes. Se trata de impulsar unas estrategias de recreación que sean instrumentos de participación, espacio para la educación no formal y válvulas de escape a los problemas cotidianos de los ciudadanos. De esta manera, estaremos contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Bogotá, haciendo de cada unidad recreativa un centro de desarrollo social alrededor del cual la comunidad construirá su propio bienestar.

En este marco, se hará efectiva la terminación y entrega a las comunidades de 3 parques de recreación popular, organizados bajo el esquema de Clubes de Barrios. Especial énfasis se hará en la campaña para habilitar el antiguo Hipódromo de Techo como el más grande parque popular de América Latina, fortaleciendo de esta manera el enfoque que hemos venido defendiendo durante estos años.

#### 5. *Bogotá sin mendigos*

Con el Gobierno distrital se reactivará este programa que debió ser aplazado por decisión de la administración anterior. Ya se establecieron nuevos contactos con el fin de reactivar el esfuer-

BIBLIOTECA

zo de atención y rehabilitación de ancianos, farmacodependientes, sicóticos y gamines, con el establecimiento de centros de clasificación y remisión de indigentes y, a través de una red de servicios sociales con entidades públicas y privadas.

Su ejecución depende de la concertación con el Distrito, con base en los recursos que se destinen, principalmente en el marco del Acuerdo No.17 de 1987, por medio del cual se creó el Fondo de Salud Mental y Asistencia al Anciano Desamparado.

Una vez definida la etapa anterior serán actividades específicas de este programa: 1) la creación de un centro de clasificación y remisión de indigentes; 2) la firma de convenios con instituciones especializadas, para el tratamiento integral, según cada caso particular; 3) la creación y puesta en marcha de albergues para la rehabilitación y reinserción social del indigente; 4) la realización de diversas investigaciones sobre el fenómeno y su prevención; y 5) la apertura de casas clubes para los ancianos.

#### **6. Industrialización en las cárceles**

El objetivo de esta acción es dar un principio de solución al problema de la inactividad de los reclusos en las cárceles, con el fin de convertir estos sitios en verdaderos lugares de rehabilitación, buscando que los internos ya condenados ocupen productivamente buena parte de su tiempo disponible, mejoren sus niveles de capacitación, y perciban ingresos con los cuales puedan atender sus compromisos familiares o personales y logren, en casos de óptima conducta y rendimiento laboral, el beneficio legal de la rebaja de pena.

Este programa se desarrollará como un proyecto piloto, en las cárceles de La Picota y El Buen Pastor de Bogotá, conjuntamente con el Minis-

terio de Justicia que le ha dado especial prioridad al proyecto.

Inicialmente se trabajará en cuatro líneas: artes gráficas; fabricación de calzado; carpintería y fabricación de muebles; y confecciones. En un esquema de distribución de responsabilidades se desarrollarán las siguientes actividades: a) cuantificación de la población carcelaria, diagnóstico y evaluación sobre actitudes, niveles de capacitación y posibilidades de desarrollo; b) establecimiento de la infraestructura productiva disponible, con la proyección y cuantificación de las necesidades más importantes; c) elaboración de proyectos de cada línea de producción con parámetros técnicos y recomendaciones sobre equipos requeridos y demás necesidades para iniciar actividades; d) elaboración del estudio de posibilidades y alternativas de organización jurídica de las empresas que administrarían y operarían el programa; e) diseño del plan de presentación y promoción del programa; y f) elaboración del documento básico que precise la factibilidad técnica, política y económica del proyecto para iniciar su ejecución.

#### **7. Recuperación social y económica del centro**

Desde 1989 la Cámara ha venido trabajando en la concepción de un plan integral debidamente articulado, que conduzca a acciones coordinadas con el Distrito y las organizaciones que desarrollan programas en el centro de Bogotá, para la recuperación social y económica de esta importante zona de la ciudad, particularmente en el enfrentamiento de problemas como: a) abandono del sector por parte de sus residentes; b) deterioro del medio ambiente; c) inadecuada utilización del espacio público; d) irracional sistema de tránsito y transporte; e) disminución de la inversión privada y mala imagen del centro; e) in-



seguridad; f) irregular servicio de aseo; y g) prostitución, homosexualismo y drogadicción.

En este contexto, la Cámara continuará brindando apoyo a la Oficina del Plan Centro, nuevamente fortalecida por la presente administración, para continuar en el proceso de recuperación del centro tradicional, en coordinación con las corporaciones que allí desarrollan su actividad.

Especial atención daremos a las actividades que hemos venido promoviendo para inducir una estrategia integral de redesarrollo para el sector de San Victorino, mediante la reubicación de los venteros estacionarios y la renovación de su zona de influencia, tipificando todas las características de un proyecto dinamizador de las estrategias del Plan Centro, ya que en él se contemplan sus componentes más importantes: recuperación del espacio público, vivienda, racionalización vial, desarrollo de parques, habilitación de baños públicos y un nuevo tratamiento al fenómeno de la prostitución. La propuesta no se agota en un proyecto de reubicación de los vendedores ambulantes en beneficio de un grupo minoritario, sino que constituye una alternativa de solución integral para la recuperación del área central, en favor de toda la ciudad.

## **B. Programas en consolidación**

Las actividades en este frente estarán dirigidas a mantener y mejorar los programas que se van adelantando y cuya continuidad es indispensable para atender problemas existentes en la ciudad y fortalecer el liderazgo cívico de la entidad. Con estos criterios se dará continuidad a los siguientes programas:

### **1. Protección al medio ambiente**

Para 1991, la gestión ambiental se desarrollará alrededor de cuatro objetivos: a) continuar con la recuperación de los recursos ecológicos y de los

espacios verdes de la ciudad; b) lograr la participación comunitaria en la solución de los problemas ambientales; c) fortalecer la conciencia ambiental entre los habitantes de la ciudad; d) crear un sistema de información ambiental. Para lograr estos objetivos se adelantarán los siguientes programas:

#### **a) Hojas Verdes**

Además de darle mantenimiento a las zonas verdes que hasta el momento ha logrado recuperar el programa (1.300.000 M<sup>2</sup>) y prestarle asistencia a los 43.600 árboles sembrados, se avanzará durante 1991 en la ampliación de la cobertura, lo cual implicará adicionar 600.000 m<sup>2</sup> de área verde y plantar 17.000 nuevos árboles. Dichos árboles se ubicarán principalmente en la Avenida de las Américas, la Avenida Boyacá, la Transversal 48 y algunas orejas de puentes, como resultado de un convenio que, habiendo cumplido los trámites pertinentes, se suscribirá con la Alcaldía Mayor.

De otro lado, se espera definir con el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, la administración de las zonas verdes y de la masa arbórea del Parque Simón Bolívar, lo cual significará la incorporación de 60.000 árboles y 1.100.000 M<sup>2</sup> nuevos. Con ello se garantiza la proyección del programa durante los próximos cuatro años.

Adicionalmente, se diseñarán y ejecutarán nuevas estrategias de comercialización que estimulen la mayor adquisición de bonos, según las posibilidades de crecimiento que se preveen.

Con base en el estudio preliminar sobre "Proyección financiera y puntos de equilibrio del programa Hojas Verdes en nuevas zonas", se actualizarán los estudios de proyección de los mecanismos financieros de Hojas Verdes, lo cual permitirá definir los nuevos esquemas para financiar el mantenimiento de las zonas y árboles



desarrollados, concretando la participación del Distrito y de la comunidad. Así mismo, siguiendo el análisis sobre la estructura de costos y las posibilidades del mercado, se definirá el nuevo precio de cada bono de donación.

#### *b) Recuperación de la Avenida de las Américas*

Mediante el esquema de Hojas Verdes y con la participación del Gobierno distrital, las representaciones diplomáticas de los países de América y los industriales y comerciante del sector, se plantea transformar la Avenida de las Américas, con la ejecución de un proyecto de paisajismo y amoblamiento que contempla la construcción de monumentos, jardines, canchas múltiples y arborización del separador central.

#### *c) Cerros orientales*

Durante 1990, mediante la participación en el "Comité Interinstitucional para la Recuperación de los Cerros de Bogotá", la Cámara logró reabrir el análisis y la discusión sobre el deterioro de este recurso natural de la ciudad, el cual tiene su origen en el deficiente control y en su inadecuado uso y explotación. Así mismo, participó activamente en la preparación y presentación al Alcalde Mayor del proyecto "Documento base para un plan integral de manejo de los cerros de Bogotá", el cual aporta ideas concretas que permiten su recuperación y protección a corto, mediano y largo plazo. Igualmente, la Cámara elaboró un estudio sobre la situación jurídica y se presentaron los fundamentos legales para implementar el plan de manejo propuesto.

En coordinación con la Alcaldía Mayor, por intermedio del Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente, DAMA, y las demás entidades participantes en este proyecto, se continuará una labor de veeduría cívica sobre el cumplimiento de normas de uso del suelo, especialmente en las áreas de explotación de canteras,

desarrollo urbanístico y manejo de rondas y cauces de quebradas. Así mismo, se participará en la orientación de proyectos específicos para establecer cinturones verdes y darle un manejo adecuado a las áreas de influencia del sistema vial y a los cauces de agua.

De otro lado, se actualizará y publicará el estudio jurídico realizado el año pasado, en virtud de la reciente promulgación de nuevas normas y la derogación de otras. Así mismo, se evaluarán las formas de participar activamente para frenar el progresivo proceso de invasión y consecuente deterioro y destrucción de esta importante reserva ecológica de la ciudad y, como respuesta a las solicitudes de algunas comunidades y propietarios de terrenos afectados, se evaluará la preparación de una propuesta de reglamentación del Acuerdo 6 de 1990.

#### *d) Educación y divulgación ambiental*

El propósito fundamental de este programa es el fortalecimiento de la conciencia sobre la importancia de recuperar y conservar nuestro entorno como base para mejorar las condiciones de vida de la comunidad. Se hará énfasis en el desarrollo de actividades de capacitación de comunidades, quienes, con la asesoría y supervisión técnica de la Cámara, identificarán sus propios problemas ambientales y diseñarán un plan de acción que será ejecutado mediante la autogestión.

Para complementar la actividad de capacitación y como resultado de la experiencia de cada comunidad, se editará una cartilla que le permita continuar el proceso de mejoramiento de su entorno e iniciarlas en otras sobre la base de ejemplos demostrativos.

De otro lado, se realizarán foros especializados, que permitan analizar problemas tales como la pérdida de los suelos agrícolas de la Sabana, el manejo de agua potable y residual y el deterioro

del medio ambiente del centro de la ciudad. De dichos foros se espera obtener propuestas de solución que se presentarán a consideración de la administración distrital y de los agentes del Estado comprometidos directamente en su solución.

#### e) *Recuperación del río Bogotá*

Según los estudios realizados, se estima que de proseguir la contaminación del río Bogotá superando los niveles hoy alcanzados, en diez años la flora y la fauna del río Magdalena estará destruida desde Girardot hasta Barrancabermeja, provocándose de esta manera uno de los desastres ambientales más graves del presente siglo en nuestro país.

Frente a los positivos efectos ambientales y socio-económicos que generaría el proyecto de recuperación del río, la Cámara considera importante ofrecer su concurso para canalizar todos los esfuerzos que conduzcan al saneamiento de este recurso hídrico.

Con tal propósito, durante 1991 se desarrollarán las siguientes actividades: a) promoción del análisis y discusión sobre el tema, en procura de definir soluciones; b) estímulo al proceso de integración de esfuerzos de las entidades de orden nacional, regional y local, comprometidas en la ejecución de las acciones; c) participación en la creación de la Corporación Río Bogotá y, d) participación en proyectos y etapas específicas de su recuperación.

#### f) *Banco de información ambiental*

Se tiene proyectada la creación de un sistema computarizado de información ambiental que facilitará a nivel interno la evaluación de impacto de los programas de la Cámara en este frente y la

consulta sobre aspectos técnicos en materia ambiental, ofreciendo a los usuarios externos el suministro de datos de importancia tales como: bibliografías especializadas, organismos públicos y privados que manejan los diferentes aspectos de la política ambiental, tipos y calidad de suelos, especies existentes y técnicas de siembra y mantenimiento, enfermedades de las plantas y otras importantes informaciones.

## 2. *Aseo y recolección de basuras*

La decisión de la Administración Distrital de subcontratar la recolección de las basuras con empresas privadas, constituye parte importante de la solución del problema, a la cual sin embargo es necesario adicionar un conjunto de actividades cuya ejecución promoverá la Cámara de Comercio en 1991.

a) **Plan Distrital de Reciclaje.** La organización del reciclaje de basuras debe ser un complemento para optimizar las alternativas que se van adoptando. Ya se ha demostrado que los rellenos sanitarios no son la solución óptima para la disposición final de las basuras, pues al mismo tiempo que se recurre a un sistema potencialmente peligroso para el medio ambiente y los habitantes de la ciudad, se renuncia a una actividad rentable "enterrando" literalmente bienes que presentan un importante valor económico y productivo.

Durante el presente año la Cámara avanzará en la concertación del esquema del Plan Distrital de Reciclaje, el cual tiene 3 componentes básicos:

**Un componente económico**, que constituye el elemento estructurante del proyecto y que se coordinará con la Fundación para el Reciclaje en Bogotá FERBA, conformada por la Administración Distrital y entidades del sector privado, para canalizar por esta vía la organización del reciclaje como actividad productiva, dotándola de las



características propias de una entidad intermedia entre los oferentes y demandantes de los desechos, con una función adicional de reciclaje en las estaciones de transferencia mediante el sistema de bandas transportadoras.

**Un componente social**, que surge como impacto derivado del programa, pues el proyecto de reciclaje propuesto permitirá la generación de un buen número de empleos en las distintas etapas diseñadas para el corto, mediano y largo plazo. Así mismo, mediante la técnica del reciclaje en la fuente será posible que la labor de los recuperadores se transforme en una ocupación digna, evitándose además los riesgos contaminantes para la salud que se presentan con los procedimientos actuales.

**Un componente cívico**, que supone la generación de una "Cultura del Reciclaje" como finalidad última del Plan, y que busca crear conciencia de la importancia del reciclaje como una actividad de gran valor económico y ecológico para la ciudad y el país, a través de campañas de educación ciudadana y actividades específicas de organización comunitaria.

b) **Sistema de recolección y procesamiento de escombros de construcción.** El estudio elaborado por la Cámara en 1990, comprobó la factibilidad técnica y económica de una Empresa de recolección de desechos y procesamiento de escombros de construcción. Ya se han hecho los primeros contactos para comprometer a la Administración Distrital con las estrategias propuestas en este estudio. Ante las autoridades distritales se continuará insistiendo para lograr su vinculación a este proyecto, con el fin de que se adopten las normas y medidas reglamentarias que fijen el marco y los procedimientos generales y facilitar así la eficiente operación de la empresa.

c) **Estrategias complementarias de disposición final de basuras.** Se explorarán nuevas al-

ternativas para hacer productiva la utilización de desechos biodegradables, a través, por ejemplo de la producción de abono y alimentos concentrados para alimentación animal, utilizando la "lombricultura" para la transformación de basura orgánica.

### **3. Participación comunitaria - Estatuto de Bogotá**

La Cámara de Comercio ha venido ejecutando programas de participación ciudadana, con el principal objetivo de motivar a las comunidades y dar capacitación a los líderes para que puedan aportar y adelantar soluciones a los problemas de la comunidad.

Esta labor se ha desarrollado a través de dos niveles de gestión: por una parte con la divulgación y motivación entre los diferentes estamentos de la comunidad sobre la naturaleza, objetivos, alcances y formas de participación en los programas de la Cámara, en especial los que realiza en el campo social, y por otra, con la motivación, asesoría y capacitación a los dirigentes cívicos, que les permita utilizar acertadamente los diferentes espacios de participación que se han configurado en nuestro ordenamiento jurídico, a través del proceso de descentralización política, administrativa y fiscal, en la participación en las juntas directivas y comités de reclamos de las empresas de servicios públicos y en la conformación de Planes Zonales de Desarrollo de la ciudad.

Estos mecanismos de participación no tuvieron plena operación debido a interpretaciones de tipo legal que sustraían a Bogotá del ámbito de su aplicación. Hoy con la reciente promulgación de la Ley 8a. de 1991, se despeja el panorama de participación, al contar con una norma expresa que asigna a Bogotá la obligación legal de aplicar los preceptos sobre administración y descentralización municipal.



Frente a esta nueva situación, ya clarificada, el programa de Participación Comunitaria tendrá las siguientes actividades para 1991:

a) **Estatuto Orgánico de Bogotá.** Divulgación y capacitación de la comunidad sobre el contenido e implicaciones de la Ley 8a. de 1991 y las demás normas que la reglamenten; colaboración y apoyo para la expedición de las normas reglamentarias del Estatuto Legal de Bogotá; promoción y divulgación sobre los mecanismos de participación comunitaria en la elección de juntas administradoras zonales y participación de los usuarios en las Juntas Directivas de las empresas prestatarias de los servicios públicos; y promoción y asesoría para la elaboración de los planes zonales de desarrollo que deberán ser implementados en las 20 alcaldías menores, mediante la instauración de procesos de planeación participativa.

b) **Promoción de la participación ciudadana.** En este campo se continuará la labor que se ha venido realizando en procura de incorporar los nuevos espacios de participación y fortalecer los ya existentes. En especial se impulsará la participación ciudadana en el sector de la salud, a través de la consolidación del actual programa y la asesoría al proceso de participación de la comunidad en las juntas directivas de las 26 unidades de atención existentes en Bogotá; participación ciudadana en los comités de reclamos de las empresas de servicios públicos, mediante la continuación del programa de asesoría y capacitación de los comités de reclamos que funcionan en las empresas de Energía, Teléfonos, EDIS, y Acueducto; la promoción de la concertación de las tres organizaciones de usuarios de los servicios públicos existentes en Bogotá, en procura de obtener un pronunciamiento de la ciudadanía en la modificación del Acuerdo 14 de 1989 sobre el Comité de Reclamos, la reforma de la EDIS, la incorporación de los comités de re-

clamos a los servicios de gas y transporte, y el régimen de tarifas; y la contratación comunitaria como una nueva línea de participación que en principio se está empezando a desarrollar con prelación para las juntas de acción comunal en la realización de obras menores en sus correspondientes comunidades.

#### **4. Generación de empleo**

Según los últimos datos del DANE la población desocupada en Bogotá, pasó de 134.317 a 248.696 personas, lo que representa un dramático crecimiento del 85% en el número de desempleados entre diciembre de 1989 y diciembre de 1990. Esto significó que la tasa de desempleo en la ciudad se desplazara del 6.3% al 10.9%, haciendo que Bogotá asumiera el dudoso privilegio de ser la ciudad con la mayor tasa de desempleo del país. En este contexto, la teoría económica señala que el empleo es una resultante, que se deriva de la aplicación de políticas macroeconómicas del orden nacional, sobre las cuales las autoridades municipales tienen muy poca influencia. No obstante frente a la realidad señalada creemos que es necesario pasar de los pronunciamientos a los hechos concretos para ofrecer alternativas que contribuyan a la solución del problema.

En particular, la Cámara de Comercio promoverá el desarrollo del Consejo Distrital de Empleo, como un mecanismo de concertación entre Gobierno, empresarios y trabajadores, a través del cual es posible actuar en un doble sentido:

a) En el análisis de las políticas macroeconómicas, de modo que pueda solicitarse al Gobierno nacional la adopción de estrategias diferenciales y/o preferenciales que favorezcan la generación de empleo en la ciudad. En este sentido se avanzará en el fomento del sector servicios y la exportación de los mismos, pues éste constituye la rama de actividad más importante de la ciudad; se

evaluará la conveniencia de apoyar la creación de la zona franca de Bogotá, que ha venido promoviendo la Alcaldía Mayor, tomando en cuenta la evolución de las demás zonas francas existentes en el país y el nuevo marco de apertura económica que impulsa el gobierno nacional; se impulsará el montaje de Centros de Desarrollo Tecnológico en el Plan Nacional de Desarrollo de la Microempresa; y se avanzará en la reorientación de los sistemas de capacitación laboral mediante la adecuación de los programas del SENA a las necesidades reales de los empresarios de la ciudad.

b) En el desarrollo de estrategias locales, que si bien no representan soluciones integrales, sí contribuyen a la disminución del fenómeno. En especial, se promoverá el criterio de empleo en el desarrollo del Plan Bienal de Vías que el Distrito ejecutará entre 1991 y 1992; la readopción de los programas de eficiencia (Bogotá Eficiente), que agilicen los trámites para la creación de empresas, con esfuerzos en las áreas de licencias de funcionamiento, licencias de construcción, licencias de urbanismo, instalación de servicios públicos y pago de impuestos, entre otros; el impulso a la experiencia de la Asociación para la Promoción del Empleo, Proempleo, como un mecanismo eficiente de intermediación laboral; y el desarrollo de la Empresa de Servicios al Hogar, a través de la cual se aspira a generar empleo independiente a un número importante de personas, bajo el esquema de asociación para la prestación de servicios, con el concurso de diversas especialidades en los campos de instalación, reparación, mantenimiento y otras afines o complementarias en los campos de electricidad, electrónica, fontanería, fumigación y desinfección domiciliaria, entre otros.

### 5. *Otros proyectos*

Como parte de las actividades que deben seguir avanzando para hacer una mayor presencia cívica

en la ciudad, se afianzarán los siguientes proyectos:

#### a) *Red Ejecutiva de Radio*

Mediante la contratación de una nueva asesoría técnica y la renovación y reinstalación de los equipos básicos, se logró dar a la Red una mejor comunicación como quiera que ahora cuenta con óptimas condiciones de propagación, recepción y fidelidad de sonido.

A través del Comité Asesor, continuaremos analizando y evaluando las políticas de manejo de la Red y señalando las pautas para el desarrollo de las siguientes actividades: 1) fomento de la integración entre los afiliados, mediante eventos especiales de análisis y orientación sobre seguridad, acciones colectivas de solidaridad y aporte de servicios; 2) optimización de las condiciones técnicas y equipos de la Red; 3) acciones tendientes a rescatar la comunicación y el intercambio de ayudas con la policía y organismos de seguridad, interrumpida por razones de orden público; 4) evaluación de necesidades y probabilidades de ampliación de cobertura; 5) vinculación de nuevas empresas que ofrezcan condiciones especiales a los afiliados para la compra de bienes y servicios; 6) definición sobre la instalación de una red de Vipers o afiliación a una red ya constituida; 7) señalamiento de políticas sobre nuevas afiliaciones; 8) participación de los afiliados en el boletín bimestral de la Red; 9) revisión y actualización del estado de autorizaciones y licencias con el Ministerio de Comunicaciones

#### b) *Calle 16*

El programa de la calle 16 ha encontrado en su ejecución dos obstáculos importantes: la indiferencia de los vecinos y comerciantes de la zona y la falta de autoridad en los estamentos oficiales.



Recientemente, ha surgido un nuevo ingrediente que favorece cualquier acción: la voluntad expresada por un buen número de afiliados, que han visto en su apatía un grave inconveniente para la buena marcha del sector y han ofrecido, aparentemente con seriedad, prestar su decidida colaboración en la solución de los problemas.

Sin embargo, el problema básico lo constituye la instalación caótica de los vendedores ambulantes y la ineficacia de las acciones policivas que en forma insistente ha solicitado la Entidad, pero que han adolecido de las irregularidades ampliamente conocidas en este tipo de actividad.

La propuesta es hacer un último esfuerzo, con el objetivo de rescatar la vinculación efectiva de la Cámara al orden y normalidad de la zona, motivando a la comunidad, comprometiendo a las autoridades y estableciendo algunos controles previamente aceptados por los usuarios, frente al manejo de las basuras, al parqueo vehicular y al problema de los vendedores ambulantes.

Se tiene proyectado conformar un grupo que haga contacto con las autoridades que manejan estos aspectos y se ha conversado con los afiliados a la Asociación, algunos vendedores ambulantes y la dirección de la Oficina de Plan Centro de Bogotá, sobre la viabilidad de desarrollar un Plan de Reglamentación y ubicación ordenada, funcional y estética para los vendedores, mediante un sistema de adjudicación de sitios y de autoadministración y autocontrol.

#### *c) Bogotá será mejor ....*

A través de la campaña Colombia Te Queremos y mediante la colocación de ese lema en muros de la ciudad ubicados en lugares estratégicos, se llevó a Bogotá un mensaje buscando recuperar los valores cívicos y el compromiso ciudadano de solidaridad con el país.

Consideramos que ya el programa produjo los efectos de motivación y pesencia que se pretendieron. Por eso se dio paso, a una nueva invitación a colaborar en el mejoramiento de la ciudad, sembrando más árboles, cuidando los teléfonos públicos, protegiendo a los niños, conservando los parques, manteniendo limpia la ciudad, respetando las señales de tránsito, dejando de contaminar, colaborando con la seguridad y conservando nuestros sitios de interés.

Se espera que estos mensajes dinámicos y cordiales, motiven a los pobladores de la capital, a asumir una conducta de acción solidaria, para resolver entre todos aquellos, problemas que más afectan la convivencia ciudadana.

#### *d) Bogotá: Un Lienzo*

Este programa busca primordialmente trasladar el arte de los salones y grandes galerías hacia las más importantes vías de la ciudad, para ofrecérselo al transeúnte común que no tiene oportunidad de conocerlo. Durante 1991 se realizará un nuevo esfuerzo para procurar su fortalecimiento y sus resultados serán el parámetro que indicarán la conveniencia y oportunidad de continuarlo o suspenderlo definitivamente del conjunto de actividades cívicas de la Cámara.

Se han programado actividades de relanzamiento del programa, mediante la edición actualizada de medios de presentación de las realizaciones hasta ahora logradas, la vinculación efectiva de nuevos artistas y de nuevas obras, la definición de patrocinio con entidades como Postobón, Coca-Cola, IBM, Union Carbide de Colombia y Olivetti, entidades que han ofrecido su concurso para colaborar en la tarea de embellecer la ciudad con obras de arte de los más importantes artistas nacionales.



### e) *Un nuevo enfoque de la seguridad*

Desde 1985 cuando la Cámara inició el programa "Por la Reconquista de la Seguridad en Bogotá", las sucesivas administraciones distritales acogieron su propuesta vinculando más directamente a la comunidad en los programas de acción solidaria contra el delito. Al mismo tiempo, la estrategia de los CAI, que fuera en ese momento propuesta por nosotros, se generalizaba en todo el país como un instrumento idóneo para combatir la criminalidad de una manera más directa y dando una sensación de mayor cercanía de la autoridad con el ciudadano.

Hoy, sin embargo, las formas delictivas han variado sustancialmente en las grandes ciudades del país, haciendo que los CAI hayan perdido su eficacia práctica. La Cámara de Comercio estudiará y avanzará en la discusión de un nuevo esquema de seguridad, en el que se revisarán las estrategias tradicionales y se determinarán nuevos esquemas para ofrecerle a la ciudad alternativas más eficaces y con una participación más consciente de quienes vivimos en ella.

Como es lógico suponer, el desarrollo de algunos de los programas descritos, dependerá en gran medida de la voluntad política del Gobierno Distrital. No obstante, la labor de la Cámara consiste precisamente en promover el análisis de los problemas e impulsar las soluciones correspondientes, ejerciendo así el papel de catalizador de soluciones sociales y cívicas, cuya adopción, como ha sucedido en el pasado, puede lograrse sólo en el mediano plazo.

## V. REGISTRO MERCANTIL: Hacia el pleno aprovechamiento tecnológico

Durante estos años gran parte del esfuerzo administrativo se ha concentrado, en la prestación

del servicio de Registro Mercantil, respondiendo a la necesidad de dar oportuna atención al área que genera el mayor volumen de ingresos y que hace posible una presencia diaria de la Cámara en la promoción empresarial y el desarrollo cívico. Pero al mismo tiempo, siempre partimos de la premisa de que en el ejercicio del Registro Mercantil no podíamos contentarnos con la simple observación de las normas vigentes, sino que era necesario mostrar cómo un servicio público puede convertirse en modelo de **eficiencia y amabilidad**, ofreciendo a los usuarios **agilidad, oportunidad y confiabilidad**.

En 1991 nos proponemos reafirmar estos criterios, evitando que los vicios burocráticos atenten contra los logros obtenidos. En consecuencia, adoptaremos las siguientes líneas de trabajo:

### A. Renovación oportuna

Circunstancias propias de los estatutos que rigen las políticas de matrícula y renovación en el registro público, obligan a variar las orientaciones de la Entidad en esta materia según se trate de un año par o impar, como ya es ampliamente conocido. Por estas circunstancias, durante 1991 no se presentará ninguna restricción que nos impida avanzar en el propósito de realizar un intenso programa de renovación, y por ello aspiramos a cumplir con la meta de cubrir el 80% del potencial de renovaciones durante los primeros meses del año. Para tal efecto, se pondrá en marcha un programa orientado a estimular al empresario para que renueve su matrícula, hasta el punto en que las actividades de requisición resulten justificables y rentables para los propósitos de la organización.

### B. Centrales de riesgo

El rediseño de la base de datos del Registro Mercantil, que se encuentra en su fase final,

permitirá aprovechar al máximo la información de que disponemos, ya no solo con una finalidad jurídica, sino también como una fuente estadística sobre la actividad empresarial de Bogotá.

La concreción de este proyecto permitirá, entonces, diseñar un sistema de información jurídico, económico y financiero de las empresas, que funcionará como una Central de Riesgo, certificando sobre los factores que establecen la capacidad de endeudamiento de un empresario frente a las personas naturales con quienes adelanta sus negocios o frente a entidades crediticias interesadas en obtener información sobre su capacidad de pago.

Las cámaras de comercio están autorizadas por el Decreto 474 de 1982, contemplado en el nuevo Código de Comercio, para mantener un registro actualizado de la capacidad patrimonial y financiera de las empresas que expresamente lo autoricen. De esta manera, las cámaras están en condiciones de iniciar la compilación de datos financieros suministrados voluntariamente por las empresas que se encuentren previamente matriculadas en sus registros; promover la vinculación de los microempresarios a la central de riesgo; obtener la aceptación de las entidades financieras en torno de la certificación de la capacidad de endeudamiento emitida por la central; y establecer mecanismos para controlar la calidad de la información suministrada por los empresarios. Con la implementación de este proyecto, las cámaras de comercio estarían dando un importante paso para liberar de trámites dispendiosos e innecesarios el desembolso de créditos para el fomento de la actividad productiva y contribuyendo a hacer más transparente el flujo de los negocios en nuestro país.

### **C. Amabilidad**

Aunque en este sentido se ha venido avanzando como resultado de un intenso programa de ca-

pacitación y motivación del personal que desarrolla labores de atención al público, aún persisten áreas que precisan de un mayor compromiso con el usuario.

Para obtener éxito en este nuevo esfuerzo, se continuarán realizando encuestas y consultas directas con los usuarios, que nos permitan identificar las deficiencias del servicio como el punto de referencia para su adecuado desarrollo. Las experiencias ya obtenidas a través de la labor de relaciones públicas que se ha venido adelantando en el Registro Mercantil, y las conclusiones que van quedando de las encuestas realizadas, serán la base para programar los nuevos cursos de motivación y capacitación del personal alrededor de los aspectos esenciales del servicio y para introducir los ajustes necesarios en la perspectiva de continuar garantizando la mejor atención a los usuarios.

### **D. Eficiencia**

En 1990 se inició un nuevo esfuerzo para aumentar la confiabilidad y rapidez del registro, en el propósito de mantener el alto nivel de eficiencia alcanzado. En cualquier caso, los resultados obtenidos en materia de eficiencia, no nos pueden llevar a la conclusión equivocada de que se ha llegado a un nivel virtualmente óptimo para el usuario, pues aún quedan tareas importantes por acometer en el futuro próximo, sin que por ello se desdibuje la acción en los frentes señalados.

Así, durante 1991 el énfasis de la actividad del Registro se orientará a consolidar los aspectos de eficiencia que ya se han desarrollado y aprovechar los adelantos tecnológicos logrados para incorporar a la sistematización otras actividades que aún se desarrollan en forma manual. Con estos criterios, se impulsará el programa de automatización del registro de libros y documentos, con actividades ya contempladas para su implementación, tales como: capacitación del personal



asignado a esta labor; cargue paulatino del sistema con los archivos manuales existentes y pruebas periódicas para garantizar su óptima ejecución. Así mismo, se trabajará en el diseño y montaje del sistema de consulta por pantalla de normas y procedimientos del Registro Mercantil. Se reiniciará el esfuerzo para incorporar a la prestación del servicio público el "sistema de usuarios remotos", con la conexión que pueden hacer determinadas entidades (bancos, corporaciones, organismos públicos, y grandes empresas) a través de computador, directamente a las bases de datos del Registro Mercantil.

## VI. CENTRO DE CAPACITACION

La intensa labor de capacitación desplegada en el curso de todos estos años, bien nos permite hablar de la presencia de la Cámara como una "Universidad empresarial y comunitaria", en los aspectos jurídicos, comerciales y cívicos, en una actividad permanente, que compromete gran parte de los esfuerzos institucionales, con el fin de influir en forma oportuna y eficaz en la modernización y avance del sector empresarial de nuestro país y en la solución de los aspectos que estructuran el bienestar colectivo.

Buscando encauzar esta actividad, se creó durante 1990 un Centro de Capacitación que "con criterios de servicio y con programas propios, organice las actividades consultivas de la Entidad, concentre los esfuerzos en una unidad operativa y establezca una metodología uniforme de trabajo, todo ello orientado a racionalizar y mejorar el desarrollo de las actividades de capacitación, actualización y discusión permanente de los temas de mayor actualidad e interés para el sector privado y la comunidad".

Con base en la experiencia adquirida en este primer año de operación exploratoria del Centro, durante 1991 se definirán con mayor precisión

sus orientaciones y sus programas para convertirlo en una verdadera decanatura de la capacitación, en dos frentes específicos de trabajo: (a) en una labor interna, a través de la asesoría metodológica y administrativa en la organización de los cursos y seminarios y (b) en una labor propia con el montaje directo de programas de capacitación, que sirvan como efecto demostrativo para enriquecer los programas de las áreas que desarrollan actividades académicas. Base fundamental del éxito del Centro, deberá ser el diálogo permanente entre los responsables de la realización de cursos y la decanatura de capacitación.

## VII. DESARROLLO ORGANIZACIONAL: la Cámara como modelo de eficiencia

Se ha planteado como propósito general para 1991 convertir a la Cámara en una empresa modelo de eficiencia.

Se puede decir que la organización ya ha traspasado la fase del análisis y de los estudios que se hacían necesarios en su momento, debido a los grandes cambios experimentados en corto tiempo. Hoy es posible manejar la Cámara más allá de la formalidad, agregando nuevos valores a los ya logrados, como el **compromiso** y la **participación** de todos los empleados en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad; la **disciplina** para aceptar que la vida organizacional se rige por unos principios y unas reglas que determinan obligaciones y derechos; la **calidad** para asegurar el éxito individual e institucional; y el **servicio** a todo nivel para satisfacer las necesidades internas y externas en forma efectiva.

Las bases para continuar esta labor se dieron en 1990 con la formación de grupos primarios y de trabajo interdisciplinario por proyectos en muchas áreas. Este nuevo enfoque exige mayor compromiso y liderazgo a todo nivel, y su adecuada ejecución permitirá en el mediano plazo la con-



solidación de una organización dispuesta al cambio, a las oportunidades y a los nuevos planes de acción.

Así entonces, la Cámara orientará en 1991 el desarrollo institucional en el marco de las siguientes líneas de trabajo: a) productividad y buen clima laboral; b) modernización administrativa; c) mayor acción hacia la eficiencia; d) fortalecimiento patrimonial y e) Auditoría ágil y moderna.

### **A. Productividad y buen clima laboral**

La política del respeto por cada persona es y seguirá siendo la esencia de la labor interna. Los funcionarios son la fuente principal de la calidad y de la productividad, y por ello se vigilará permanentemente que los antagonismos laborales desaparezcan del ambiente de trabajo.

Sin embargo, debe tenerse presente que el buen clima laboral es altamente vulnerable, ya que depende de circunstancias ajenas a la misma Entidad y es allí donde se debe actuar con flexibilidad y compromiso simultáneamente. Flexibilidad, para atender con oportunidad y liderazgo las prioridades y necesidades del personal; y compromiso para el cumplimiento de los propósitos que unos y otros asumen.

La Cámara se esforzará porque todos sus empleados se vean enriquecidos por un cambio de actitud, mentalidad y progreso personal en el marco de una actuación clara, sincera y responsable. Los jefes serán los líderes auténticos que la organización necesita y deberán aprovechar las fuerzas vivas de la organización, comprometiéndose a formar, guiar y crear los valores que se requieren.

Para lograr lo anterior se desarrollarán los siguientes programas:

1. Discusión de los planes de trabajo y metas que se deben cumplir, motivando a cada persona para adquirir compromisos concretos y efectivos.
2. Fortalecimiento del trabajo participativo en toda la Cámara a través de la consolidación de los grupos primarios orientados hacia la identidad institucional, el oportuno servicio, la simplificación de trámites y el mejoramiento continuo. En este sentido el esfuerzo se cumplirá comenzando por el grupo ejecutivo con capacitación y motivación hacia el compromiso y el liderazgo innovador.
3. Actividades de bienestar y asistencia social, a través de los planes de medicina preventiva y ocupacional, seguimiento de la salud del empleado, revisión y actualización de la póliza de hospitalización y cirugía, actividades culturales y recreativas, mayor exigencia de la calidad del servicio de la cafetería de la Entidad y mejoramiento de los demás servicios ya existentes en beneficio del trabajador y su familia.
4. Capacitación y adiestramiento del personal en los diferentes niveles, que buscará la formación de líderes en cada campo de la actividad desplegada por la Entidad.
5. Puertas abiertas en todos los niveles para lograr una comunicación oficial y efectiva, tratando de eliminar la comunicación informal que casi siempre es generadora de conflictos innecesarios. Se seguirán utilizando los medios actuales, en especial el boletín "Camaradería", las carteleras motivacionales, y la "Hora del Empleado", para estimular un ambiente formal de comunicación.
6. Control y evaluación. Se realizarán a través de análisis del desempeño trimestral de los funcionarios, ajustando el sistema al nuevo perfil ad-

ministrativo que hoy tiene la entidad. Así entonces, se eliminarán los factores de subjetividad, adoptando otros indicadores que faciliten las decisiones en materia de capacitación, adiestramiento, promoción y desarrollo del personal.

7. Manejo eficiente de la planta de personal y estudio de la estructura salarial aspectos que serán ajustados de acuerdo con las necesidades de la Cámara sin perder de vista el mercado laboral.

8. Asesoría y orientación a las áreas en materia laboral, para lograr la conformación de criterios uniformes y homogéneos en aplicación de las políticas laborales internas y en la concepción y cumplimiento de la reciente reforma laboral, continuando fieles a la política de analizar en forma razonada las necesidades laborales y las posibilidades de la Entidad para atender eventuales solicitudes colectivas.

## **B. Modernización administrativa**

El frente operativo se concentrará en la modernización de todas las actividades básicas, mediante el desarrollo y la ejecución del proyecto ya definido en 1990 como Red Administrativa, que permitirá el procesamiento en línea de la información administrativa, a través del desarrollo de submodelos en las áreas de personal, financiera y presupuesto, cuentas por cobrar y pagar, compras, proveedores e inventarios, todos ellos conectados con el módulo contable de tal manera que se produzca la información en forma oportuna y exacta.

El diseño estará basado en archivos básicos por cada uno de los procesos, imponiéndose el desarrollo modular que agrupa las formas de procesamiento y manejo de cada subsistema, todo lo cual representará la puesta en marcha de un total de 1.230 programas. Este proyecto tendrá amplio

alcance en las relaciones de trabajo, toda vez que se dotará a los empleados y a las áreas de las herramientas que la tecnología ofrece para asegurar un mejor servicio, cambiando trabajo rutinario y burocrático, por trabajo bien elaborado, que anticipe los hechos para adoptar las decisiones en forma oportuna, labor que por supuesto exige mayor educación al personal operativo.

Se espera entonces que con el montaje de la Red se adopte un sistema de información gerencial que facilitará la acción y la capacidad de análisis. Dejaremos que los computadores se encarguen de procesar lo rutinario mediante la simplificación de tareas, mientras que las personas se encargarán del valor agregado y de la acción práctica.

De esta manera, la Cámara verá en el mediano plazo un cambio administrativo importante ante el uso cada vez más eficiente de los recursos, mayor calidad del trabajo, comunicación de doble vía y esfuerzos de cooperación.

## **C. Mayor dosis de acción hacia la eficiencia**

Consecuente con el desarrollo tecnológico administrativo y guiados por la meta de consolidarnos como empresa modelo de eficiencia, se buscará concientizar a las distintas áreas de la entidad sobre la prioridad que debe existir en torno al análisis para la toma de decisiones oportunas que permitan un mejor desarrollo de la entidad.

Con este propósito, se promoverá la capacitación en todas las dependencias para lograr un cambio de actitud hacia el compromiso activo con la organización; se dictarán charlas e instructivos para estructurar tipologías de respuesta inmediata a los problemas organizacionales; y se fijarán prioridades a partir de la relación de los valores, habilidades y oportunidades en el ambiente interno y externo, estableciendo un proceso con-



tinuo para el reconocimiento temprano de los indicios de cambio significativos, los cuales serán claves para atender los problemas y las oportunidades. En este contexto, se adelantarán los siguientes programas básicos:

### **1. Gerencia de servicios al cliente interno**

Se eliminará la concepción de que el cliente es únicamente el usuario externo. Para ello se divulgará a todos los niveles la filosofía de la calidad en el servicio interno y se inducirá a todos y cada uno de los empleados hacia este compromiso. Como actividades específicas se establecerá un sistema más eficiente de pago de facturas; se agilizarán las compras y entregas a las áreas; se dará la asistencia necesaria para que las sedes asuman con gran liderazgo la mayor descentralización; se creará conciencia a todo nivel en torno a la política de racionalidad en el gasto, la disminución del desperdicio, la utilización efectiva del tiempo y la protección de los elementos a cargo; se diseñará un sistema más eficiente de almacenamiento; se dará la adecuación óptima del archivo de Registro Mercantil, aprovechando la microfiliación adelantada; y se llevará a cabo el plan de seguridad interna.

### **2. Mayor descentralización**

En cumplimiento de la política de desarrollo organizacional de la Entidad, se inició durante 1990 un nuevo proceso de asignación de instrumentos financieros y operativos, con el fin de darle a las seccionales una mayor importancia con relación a la magnitud de sus actividades, específicamente en el manejo de aquellos asuntos que a nivel local resulte más práctico dejar bajo responsabilidad de las sedes.

Esta decisión de mayor autonomía administrativa implicó la reorganización, reclasificación e

inicio de una nueva fase de capacitación en las seccionales acorde con las nuevas necesidades, todo lo cual ha representado una mayor jerarquización de las sedes en el conjunto de la organización.

En la dirección de fortalecer esta tendencia durante 1991, se profundizará el proceso de descentralización con actividades específicas orientadas a dar mayor unidad de criterio a las normas que guían las facultades en materia de mantenimiento y reparación de equipos e inmuebles; precisar los procedimientos por reintegro de caja menor y devoluciones del registro mercantil; implementar un sistema de evaluación y seguimiento del esquema en marcha; y ampliar las facultades de las sedes, sobre la base de los mecanismos de control de gestión con que ya cuenta la Entidad.

### **3. Infraestructura física**

Para la adecuada operación de las diferentes áreas de actividad y una imagen cada vez más agradable del entorno laboral, se dará continuidad al programa de mejoras permanentes en el ambiente de trabajo, con un cronograma de mantenimiento de las instalaciones y la consolidación del plan de seguridad industrial, para evitar riesgos que comprometan la integridad de las personas.

Se ampliarán las instalaciones de la sede Norte para atender los requerimientos de su mayor volumen de actividad, mientras se define en 1991 el traslado definitivo a otro edificio; se procederá a la adquisición de una sede propia en Fusagasugá, como respuesta al papel que esta sede está cumpliendo en el desarrollo de la región del Sumapaz; y se estudiará la viabilidad y conveniencia de ampliar los servicios de la Cámara, mediante la apertura de una nueva sede en el área de Ciudad Kennedy.



## **D. Consolidación financiera con monitoría permanente**

El fortalecimiento patrimonial de la Cámara aparece como un valor importante en el desarrollo de la organización. Las finanzas consolidadas a 31 de diciembre de 1990 muestran un crecimiento patrimonial y un saldo de caja positivo de \$417.5 millones, resultados que en 1991 se deben continuar manejando con altas dosis de prudencia financiera. No obstante, y como estaba previsto, el resultado económico global dio un saldo negativo de \$83.9 millones, originado fundamentalmente por los mayores gastos financieros pagados al Banco Popular y no por la desaceleración de la actividad tradicional de la Cámara, pues queda claro que el capital de trabajo del año fue suficiente para el desarrollo de los programas en forma efectiva, sin tener que acudir a otras fuentes de financiamiento diferentes a la capacidad operacional usual de la Cámara.

Frente al resultado de 1990 y al horizonte financiero analizado es necesario dirigir las finanzas de la Cámara instrumentando las siguientes actividades:

### **1. Venta de acciones**

La Cámara de Comercio impulsará durante 1991 la conformación de un margen de inversión que le permita el desarrollo o expansión de los planes y programas previstos. Para tal efecto, la Junta Directiva aprobó la venta de hasta 5 millones de acciones de Corferias, con lo cual la Cámara de Comercio quedará con el 80% del total de acciones.

### **2. Recaudos provenientes de la actividad pública**

Se apoyarán y desarrollarán campañas "agresivas" y comerciales tendientes a lograr un acer-

camiento con aquellos inscritos que teniendo su matrícula vigente aún no la han renovado por diversos motivos.

### **3. Fortalecimiento de ingresos privados**

Se fortalecerán los programas de arbitraje, capacitación, arrendamiento de salones y publicaciones como generadoras de importantes recursos frescos a la Entidad.

### **4. Gastos**

Se aspira igualmente a mantener la misma disciplina del gasto mediante la instrumentación del presupuesto por áreas y proyectos concretos, ejerciendo monitoreo permanente, principalmente los gastos laborales que son los más apreciables del grupo.

### **5. Capacidad de inversión**

En el escenario con venta de acción que se recomienda se presenta una importante capacidad de inversión, a partir del año 1992 llegando a obtener una buena liquidez que mejora considerablemente el capital de trabajo, siendo oportuno entrar a planear nuevos proyectos de inversión.

Durante 1991 se avanzará en la compra del lote para la futura construcción de la Sede Norte de la Entidad. En consecuencia la Cámara podrá recurrir a créditos del sistema financiero, si el desarrollo de los proyectos previstos así lo requiere, posibilidad que se deja como política general que podrá ser usada en el futuro.

### **6. Corferias**

El futuro financiero de la Cámara está vinculado directamente a la actividad de Corferias pues el ingreso por dividendos es una palanca importante para atender la deuda con el Banco Popular;

de ahí la necesidad de continuar con la política de reparto de dividendos que hoy existe. Por tanto, la modernización y ensanche de la infraestructura de Corferias que se proyecta debe provenir de la venta de sus inversiones sin dividendos, que es nuestra fuente principal para atender la obligación que tenemos contraída.

El giro que dará la economía en 1991 como claramente se advierte en la política del Gobierno, exige a las empresas un mayor seguimiento y monitoreo para efectuar los ajustes y las decisiones que se requieran en forma oportuna. La Cámara cuenta con un sistema actualizado y bien estructurado de modelo financiero que facilitará este trabajo en forma interdisciplinaria, advirtiendo, mediante el ejercicio de simulación y actualización, las posibles desviaciones y variaciones de la actividad tradicional en la Entidad y las oportunidades que se deben aprovechar. Este trabajo debe estar instrumentado, como en 1990, con un estricto control del gasto, y del presupuesto, con un manejo eficiente del portafolio y con un análisis prudente de nuevas inversiones.

De otra parte, la Cámara avanzará en otros aspectos de la vida empresarial como hasta ahora, a través de la importante participación en las juntas directivas de Corferias, Banco Popular, Corpavi, Bolsa de Subcontratación, Comercializadora Bolivariana Trading Co., Promic, Proempleo, entre otras, en donde no sólo se ha venido protegiendo el patrimonio de la Cámara, sino además contribuyendo con orientaciones que han aportado al crecimiento, recuperación y desarrollo de las empresas.

## **E. Auditoría**

Además de que la Cámara cuenta con revisoría fiscal a cargo de una firma de auditoría externa, la entidad vigila el cumplimiento de sus políticas y el mejor uso de sus recursos, a través de una auditoría interna fortalecida, con los recursos humanos y físicos suficientes para que su acción de control, de evaluación, de asesoría y de complementación, oportuna y eficaz, contribuya al mejor éxito de los propósitos programados.

La auditoría interna será un motor de gestión de eficiencia, de control operativo, de agilidad, en términos que no solamente puedan garantizar la ejecución de los programas y de las actividades de la entidad en el marco de la política aprobada por la Junta Directiva, sino además, la mejor rentabilidad en términos socioeconómicos, de los bienes invertidos, analizando tanto los resultados cualitativos como cuantitativos del esfuerzo realizado. Así mismo, continuará participando de la agresiva incursión de la entidad, en el campo de la tecnología, a través del grado de especialización que se ha venido desarrollando durante los últimos años.

La auditoría continuará velando por el cumplimiento de las disposiciones de orden legal vigentes y por el cierre de válvulas que puedan afectar de uno o de otro modo el patrimonio de la entidad.

La vinculación de la auditoría, en las demás empresas que constituyen el Holding de la entidad, servirá así mismo para irradiar esa organización interna, a fin de lograr una gran unidad de acción y de propósitos dentro del marco general de las políticas de la Cámara.

# **CAPÍTULO III**



## PRIORIDADES

La estrategia contemplada a través de los siete frentes de trabajo antes descritos, se detalla en el conjunto de actividades específicas incluidas en el volumen "Programa de Actividades 1991".

Con base en la estructura de la estrategia se han definido trece programas prioritarios, atendiendo a tres criterios básicos:

- a) Que afiancen la proyección institucional hacia el sector empresarial;
- b) Que promuevan el desarrollo social, cívico y regional; y
- c) Que contribuyan a fortalecer la estructura administrativa interna y la eficiencia en el servicio.

Las trece prioridades establecidas serán los programas esenciales durante 1991, y a ellos se dará prelación en cuanto a su tratamiento y asignación de recursos humanos, técnicos y financieros. Estas prioridades son las siguientes:

- Plan de Eficiencia del Estado
- Unidad Colombia Siglo XXI.
- Nuevo Centro de Conciliación y Arbitraje.
- Apoyo a la Constituyente.
- Internacionalización de la economía colombiana.
- Nueva dimensión de la labor cívica para Bogotá.

- Unidad Plan de Desarrollo de Bogotá.
- Construcción de vivienda y organización comunitaria.
- Participación comunitaria.
- Prostitución en Bogotá.
- Desarrollo regional.
- Política laboral.
- Proyección financiera 1990-1995.

La definición de prioridades anterior, requiere simultáneamente del señalamiento de varias políticas, que determinan el papel de las mismas dentro del papel institucional. En primer lugar, la ejecución de las prioridades no puede implicar el deterioro de las áreas ya desarrolladas. La idea básica es que los nuevos programas son adicionales a los esfuerzos existentes y, de ningún modo, sustitivos de los mismos. En segundo lugar, no se trata de restar importancia a las demás actividades de la Cámara, sino por el contrario, de resaltar las actividades que implican nuevos desarrollos y la apertura de nuevos frentes. En tercer lugar, es claro que debe darse ejecución a la totalidad de las actividades específicas previstas con el fin de mantener en el conjunto de la organización los niveles de eficiencia y de servicios, que constituyen el testimonio de la actividad cumplida y la base necesaria para el impulso de una nueva etapa de crecimiento institucional.