

Plan Económico para la Competitividad de
Fusagasugá

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD
DE FUSAGASUGÁ

ISBN: 958688108-3

Dirección General
María Fernanda Campo
Presidenta Cámara de Comercio de Bogotá

Dirección Técnica
María Eugenia Avendaño Mendoza
Vicepresidenta de Gestión Cívica y Social

Coordinación Técnica
Ricardo Ayala Ramírez
Director de Estudios e Investigaciones

Coordinador Editorial
Víctor Alejandro Venegas Mendoza

Equipo Técnico

Ricardo Ayala Ramírez
Víctor Alejandro Venegas Mendoza
Cámara de Comercio de Bogotá

Fernando Jaramillo
Alberto Castañeda
María Piedad Velasco
CEDE, Universidad de los Andes

Asistentes

Camilo García
Estefanía Ciro

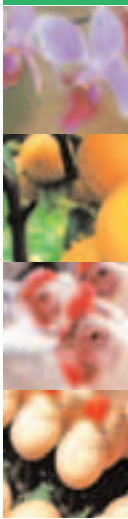
Edición
Manuel Guillermo Bonilla

Diseño y diagramación
Gatos Gemelos Comunicación

Impresión
Cedro Impresores Ltda.

Junio 2005

IMPRESO EN COLOMBIA - PRINTED IN COLOMBIA



Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social
Dirección de Estudios e Investigaciones
Junio de 2005

Plan Económico para la Competitividad de Fusagasugá



CONTENIDO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. COMPETITIVIDAD LOCAL

13

A.	IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL	pág. 15
1.	EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD	pág. 16
2.	EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD REGIONAL	pág. 16
B.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	pág. 17
1.	EL CONTEXTO DE LA CIUDAD-REGIÓN	pág. 18
2.	CAPITAL SOCIAL LOCAL	pág. 19
C.	FACTORES ENDÓGENOS Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL MUNICIPIO	pág. 20
D.	FACTORES ASOCIADOS A LA COMPETITIVIDAD	pág. 20

CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIOECONÓMICO

23

A.	GEOGRAFÍA	pág. 25
B.	USO DEL SUELO	pág. 25
C.	POBLACIÓN	pág. 26
1.	POBLACIÓN Y CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL	pág. 26
2.	ESTRUCTURA ETARIA	pág. 26
D.	CAPITAL HUMANO	pág. 26
1.	ANALFABETISMO, ESCOLARIDAD, Y COBERTURA	pág. 26
2.	CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	pág. 27
E.	CONDICIONES DE VIDA DE LA POBLACIÓN	pág. 29
1.	NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS E ÍNDICE DE CALIDAD DE VIDA	pág. 29
2.	ESTRATIFICACIÓN	pág. 29
3.	MORTALIDAD INFANTIL Y PRINCIPALES CAUSAS DE DEFUNCIÓN	pág. 30

F	INFRAESTRUCTURA	pág. 30
1.	SERVICIOS PÚBLICOS Y EQUIPAMIENTO URBANO	pág. 30
2.	LÍNEAS TELEFÓNICAS	pág. 31
3.	INFRAESTRUCTURA VIAL	pág. 31
G.	GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESEMPEÑO FISCAL	pág. 31
H.	CAPITAL SOCIAL Y COHESIÓN	pág. 32
1.	ASOCIATIVIDAD	pág. 32
2.	DISTRIBUCIÓN DE LA TIERRA	pág. 32
3.	CRIMINALIDAD	pág. 32
J.	CONCLUSIONES	pág. 34

CAPÍTULO III. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

35

A.	EL TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	pág. 37
1.	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	pág. 37
2.	EMPLEO POR SECTORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	pág. 37
3.	PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA	pág. 38
4.	PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL	pág. 38
5.	PERFIL DEL SECTOR DEL COMERCIO	pág. 39
6.	PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS	pág. 40
B.	EL TEJIDO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO	pág. 41
C.	CONCLUSIONES	pág. 42

CAPÍTULO IV. CADENAS PRODUCTIVAS

43

A.	LA CADENA AVÍCOLA	pág. 45
1.	IMPORTANCIA DE LA CADENA	pág. 45
2.	DIAGNÓSTICO	pág. 45
B.	LA CADENA HORTOFRUTÍCOLA	pág. 48
1.	DIAGNÓSTICO	pág. 48
2.	PROBLEMÁTICA	pág. 49

CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS, ACCIONES Y PROYECTOS

53

A.	ESTRATEGIAS	pág. 55
1.	ESTRATEGIAS ORIENTADAS A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS DEL MUNICIPIO	pág. 55
2.	ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA Y LA COHESIÓN SOCIAL	pág. 56
B.	ACCIONES PARA EL FOMENTO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL MUNICIPIO	pág. 57
C.	PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	pág. 58
1.	PROYECTOS DE ALTA PRIORIDAD	pág. 58
2.	PROYECTOS DE PRIORIDAD MEDIA	pág. 58
3.	OTROS PROYECTOS	pág. 59
D.	POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO SECTORIAL Y DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS	pág. 59
1.	POLÍTICAS PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AGROPECUARIO	pág. 59
2.	ESTRATEGIAS GENERALES PARA FORTALECER EL SECTOR TURÍSTICO	pág. 62

CAPÍTULO VI. SISTEMA DE SEGUIMIENTO

67

A.	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	pág. 69
B.	INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN DEL PROYECTO	pág. 69

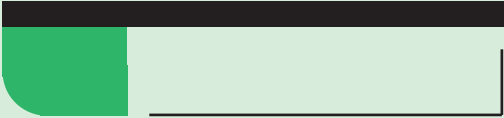
CAPÍTULO VII. FUTUROS ESCENARIOS

71

A.	ESCENARIO ACTUAL	pág. 73
B.	ESCENARIO PROPUESTO EN EL PLAN DE COMPETITIVIDAD	pág. 73

BIBLIOGRAFÍA

75



Presentación

Como presidenta de la Cámara de Comercio de Bogotá me es grato presentar el Plan Económico para la Competitividad de Fusagasugá, que estoy segura se constituirá en un valioso instrumento para orientar las acciones y los proyectos que permitan mejorar el crecimiento económico y la calidad de vida en el municipio de Fusagasugá y la provincia del Sumapaz.

En Bogotá y Cundinamarca, los actores públicos y privados hemos entendido que para impulsar el desarrollo económico y la competitividad de la actividad productiva y mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de la región, es necesario trabajar conjuntamente para identificar y desarrollar los proyectos que permitan mejorar el entorno para los negocios, incrementar la productividad de las empresas, crear las condiciones para consolidar las empresas existentes y atraer nuevas inversiones y actividades productivas.

A través del Consejo Regional de Competitividad construimos el Plan Regional de Competitividad, cuya visión es convertir a Bogotá y Cundinamarca, en el 2015, en la región de Colombia más integrada institucional, territorial y económicamente, con una base productiva diversificada con énfasis en servicios especializados y agroindustria, articulada en el mercado mundial para ser una de las cinco primeras regiones de América Latina por su calidad de vida.

En el plan se definió la agenda de proyectos para incrementar las exportaciones, atraer la inversión extranjera, fortalecer las cadenas productivas, mejorar la plataforma de servicios, convertir al recurso humano, la ciencia y la tecnología en los principales factores generadores del desarrollo, así como construir la capacidad institucional para gestionar el territorio y la economía regional.

El fortalecimiento de este proceso, requiere de la vinculación de los líderes del sector público y privado y de las organizaciones sociales de los municipios y provincias de Cundinamarca, para integrar sus proyectos al Plan Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca y contribuir a la articulación de la región Bogotá Cundinamarca.

Con este objetivo, la Cámara de Comercio de Bogotá, con el liderazgo de las autoridades municipales, los gremios, empresarios, cámaras de comercio y representantes de organizaciones sociales crearon las Mesas de Competitividad de Fusagasugá, Soacha, Sabana Centro, Facatativá, Girardot y la región del Guavio.

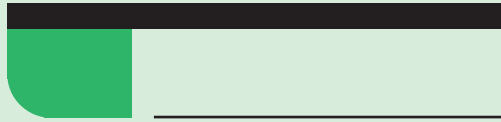
Para contribuir al trabajo de las Mesas y definir la agenda de trabajo, la Cámara de Comercio de Bogotá, por intermedio de la Dirección de Estudios e Investigaciones de la Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social, con la asesoría del Centro de Estudios para el Desarrollo Económico, CEDE, de la Universidad de los Andes, elaboró los Planes Económicos de Competitividad de los municipios de Chía, Fusagasugá, Soacha y Zipaquirá.

En los planes se diagnostica el estado de competitividad, y se proponen las estrategias y los proyectos en que se requiere el concurso de las administraciones y del sector privado para construir las ventajas competitivas que le permitan a la región transformar sus potencialidades en oportunidades de progreso y mejor calidad de vida para sus habitantes.

MARÍA FERNANDA CAMPO
Presidenta Ejecutiva







Introducción

En el Plan Económico para la Competitividad de Fusagasugá, se caracterizan y analizan el entorno económico, el tejido productivo y empresarial y las cadenas productivas. Además, se proponen estrategias y acciones dirigidas a mejorar la competitividad del municipio. El capital humano (educación, bienestar y sistema de protección social), el capital social (las instituciones), la economía (empresas y sectores económicos), los recursos naturales y la infraestructura, son elementos esenciales para determinar el nivel competitivo del municipio.

Con base en el examen de los factores mencionados se diagnostica el estado de la competitividad de Fusagasugá, en particular la calidad del entorno, y de las instituciones que son determinantes en la capacidad competitiva, y en el avance del bienestar de las personas.

La competitividad municipal está directamente relacionada con la calidad y cantidad de factores y recursos, que refuerzan o retraen su proyección económica.

La forma como los municipios combinan los factores y los recursos, parece determinar la facultad para adecuar el mercado regional (municipal) a mercados más amplios como el de la ciudad capital, el mercado nacional o el mercado internacional.

La existencia de un entorno organizado crea potencial para aprovechar mejores oportunidades de expansión económica.

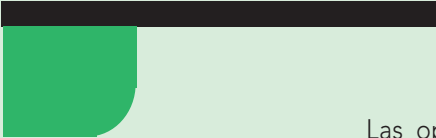
Las actividades empresariales con ventaja económica, en regiones con crecimiento estable, tienden a reforzar los factores que crean ventajas competitivas sostenibles. Las empresas y las regiones que crecen liberan oportunidades para la atracción de nuevas empresas

y el fortalecimiento de aquellos factores con mayor capacidad de afectar su competitividad. El rezago competitivo se debe a la existencia de factores económicos, de localización e institucionales que son adversos a la competitividad de las empresas y de las regiones.

En síntesis, el examen de los factores que determinan la competitividad es fundamental para valorar las potencialidades de crecimiento competitivo de un territorio o de una región.

Este examen competitivo municipal se basó en cinco elementos: (1) el análisis de la evolución económica del municipio, en particular las variables del comportamiento económico global, así como las relativas al desempeño sectorial de la industria, el turismo, la agricultura, el comercio y los servicios; (2) el análisis de las capacidades del capital humano, el capital social, los recursos naturales, y la infraestructura; (3) la identificación de las necesidades territoriales para la competitividad, es decir, carencias, rezagos y magnitudes del desarrollo económico relativo del municipio; (4) las estrategias que advierten sobre las trayectorias de crecimiento económico, así como la identificación de las transformaciones productivas que serían necesarias para mejorar la competitividad del municipio; (5) la identificación de las oportunidades de desarrollo productivo a partir del examen de las potencialidades de crecimiento de las cadenas productivas.

El análisis incluye un marco conceptual que guió el examen competitivo y facilitó la comprensión de las características de la relación entre el municipio, la región y la ciudad, en lo que se conoce como un nuevo espacio territorial: el proceso de integración de la Ciudad-Región.



Las oportunidades de integración social y económica (conurbación), y la conjunción entre el desarrollo local y el desarrollo económico y social de los centros se analizan como una alternativa de crecimiento y de transformación competitiva.

Con estas premisas conceptuales se hizo la transcripción a la región de los factores clave de la competitividad (potencial económico, dotación de recursos naturales, población, capital humano, condiciones de vida de la población, infraestructura, gestión gubernamental, capital social y cohesión, desarrollo sostenible y calidad de vida, tejido empresarial, cadenas productivas e internacionalización).

Con base en lo anterior se estructuran dos grandes estrategias: incrementar la productividad y elevar la calidad de vida de las personas. Además se identifican proyectos para mejorar la institucionalidad: transparencia, formación y control ciudadano e instrumentos de gestión.


La infraestructura física desempeña un papel fundamental en el aumento de la productividad y se complementa con el mejoramiento de la infraestructura social, la calidad de la educación, la calidad del medio ambiente y la cobertura, y la calidad de los servicios públicos.

Así mismo, la asociatividad, la provisión de insumos estratégicos para las empresas, el mejoramiento de la capacidad del recurso humano y las estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida son elementos fundamentales del Plan de Competitividad y se complementan con acciones y proyectos para crear y fortalecer ventajas competitivas del municipio.

El reto más importante es crear la infraestructura social y la capacidad de cooperación institucional para desarrollar las estrategias, acciones y los proyectos y para hacerles

seguimiento al Plan de Competitividad Municipal. Con este propósito, se recomienda crear nodos institucionales que fortalezcan la cohesión social y la participación comunitaria y construyan las capacidades endógenas para monitorear las transformaciones a corto y mediano plazo. El sistema de indicadores propuesto en el plan contribuye al control de los avances o retrocesos en la competitividad del municipio. De igual manera, la elaboración de escenarios futuros crea imaginarios que se convierten en visión del desarrollo económico y social del municipio.

El Plan Económico para la Competitividad de Fusagasugá es un instrumento que tiene el propósito de facilitarles a los actores públicos y privados desarrollar en la Mesa de Competitividad de Fusagasugá y la Provincia del Sumapaz, las estrategias, acciones y proyectos que requiere el municipio para superar los obstáculos a su desarrollo económico y social, crear las ventajas competitivas y mejorar la calidad de vida de sus habitantes; y vincularse al proceso de hacer de Bogotá y Cundinamarca una de las cinco regiones de América Latina más competitivas y con mejor calidad de vida.





Con la globalización económica y el desarrollo de la nueva economía basada en la información, las economías están cada vez más integradas; las regiones alejadas tienen cada vez más acceso a la información; los costos de transporte son cada vez menores. Las economías de aglomeración se vuelven cada vez más importantes, y con ellas adquieren mayor relevancia las políticas de las ciudades y de los municipios.

I**Competitividad
local**

A. Importancia de la competitividad local

En el entorno de la globalización e integración a la economía mundial, los territorios, es decir, las regiones ciudades o municipios se convierten en lugares determinantes para la competitividad de las empresas y las personas. En las regiones, las empresas construyen las ventajas para competir, se forma el recurso humano y se encuentran las condiciones y la infraestructura que les permite integrarse a la economía de su región del país o del mundo.

La competencia local es exigente y estimula la eficiencia del empresario y del gobierno y requiere la mayor interacción del empresario con las instituciones universitarias, los trabajadores, el gobierno y los gremios.

La experiencia internacional y nacional corrobora que los territorios que han logrado los mayores progresos en su desarrollo y calidad de vida han construido consensos entre los sectores público y privado sobre el futuro económico y el nivel de calidad de vida que desean para sus habitantes.

Las ciudades y las regiones son los centros dinámicos del desarrollo económico y de innovación y a su vez los lugares donde se concentran las mayores demandas sociales. El crecimiento y concentración de la población en ciudades, al mismo tiempo que genera grandes oportunidades, plantea problemas con costos gigantescos en el deterioro de la calidad de vida: contaminación ambiental, inseguridad, déficit en coberturas de servicios públicos y sociales, pobreza y pérdida de empleos, o poco crecimiento económico.

El desafío para estrechar las brechas económicas y sociales es convertir a las ciudades en lugares con mejor calidad de vida, con infraestructura y servicios de calidad, donde se facilite la creación de riqueza y el

emprendimiento, con una nueva cultura empresarial más asociativa y con posibilidades de inserción para sus empresas y personas en la economía mundial.

Este entorno les exige nuevas responsabilidades y papeles a los gobiernos y al sector privado en un marco de corresponsabilidad y de cooperación frente al desarrollo integral y sostenible.

El Estado debe proveer unas reglas de juego claras y estables en el tiempo que permitan tener seguridad jurídica y confianza para el desarrollo de la actividad productiva y aumentar la inversión privada.

Los gobiernos deben buscar consensos con los empresarios sobre las prioridades de la inversión pública, orientándola desde la oferta y no desde la demanda garantizando la transparencia en su manejo.

Así mismo, deben desempeñar un papel facilitador orientado a crear un ambiente propicio para aprovechar mejor las capacidades del sector privado de contribuir al crecimiento económico, la creación de empleo y los ingresos de los pobres (Organización de Naciones Unidas, 2004).

El empresario debe trabajar con eficiencia, creatividad y productividad, optimizando las complementariedades entre los trabajadores, e implementando sistemas de organización que le permita aprovechar sus recursos. El trabajo compartido entre empresarios en cadenas y clusters es una estrategia que le permite obtener ventajas con base en la transferencia de conocimiento, las economías de escala y entornos propicios para la innovación de productos y procesos.



1. El concepto de competitividad

En el nuevo escenario de economías abiertas, no es suficiente el aprovechamiento de las ventajas comparativas (producción y exportación de bienes que utilizan de manera intensiva los recursos más abundantes en cada país). Las empresas pueden competir de manera exitosa sólo si disponen de un conjunto de empresarios dinámicos e integrados que interactúen entre sí para facilitar el flujo de información; éste es el nuevo factor productivo que se ubica ahora en el centro de la competitividad.

La creatividad y el flujo de información han resultado ser más importantes que la disponibilidad de recursos naturales y de capital. Nuevas variables entran en juego: el vínculo de la empresa con las instituciones universitarias; los trabajadores, el gobierno, los gremios y quienes conforman el entorno de la empresa se convierten en factores decisivos para impulsar el crecimiento económico.

Se requiere el compromiso de todos los actores locales para atraer y retener a las empresas y a los trabajadores capaces de incrementar la productividad promedio de la región.

2. El concepto de competitividad regional

La interrelación entre el comportamiento de la empresa y su entorno obligó a ampliar el concepto de competitividad: de la empresa al nivel local y nacional. Si bien el concepto de competitividad no tiene mayor dificultad cuando se lo aplica a la empresa, cuando se trata de una unidad geográfica su aplicación resulta más complicada.

Bustamante et al. (1998) acuñan una definición de competitividad regional que parece satisfactoria: "La capacidad que tiene una región para producir y comercializar sus bienes y servicios, en los niveles regional, nacional e internacional. Con ello se persigue elevar el nivel de vida de sus habitantes y activar su dinámica productiva".

Porter (2003), sin embargo, cuestiona esta definición porque un país, o una región, podría comercializar sus productos apoyado en políticas que sólo actúan sobre los precios relativos de las exportaciones lo que, en últimas, implica una transferencia de ingresos a favor de los exportadores, ya sea en forma directa a través de impuestos, o indirectamente, por medio de reducciones en la capacidad de compra del resto de los agentes productivos.

La única manera de incrementar el bienestar de la población a largo plazo es mediante mayores niveles de productividad. En este sentido, la capacidad exportadora no es para Porter un objetivo en sí mismo, sino el medio para aumentar los niveles de productividad. Según este autor, la competitividad es la capacidad de un país de tener un nivel de bienestar sostenible, medido como la producción per cápita.

Una definición que se aparta de la anterior es la de Cornelius, Blanke y Paua (2003). Aun cuando coinciden con Porter en la importancia de excluir los factores que sólo afectan el crecimiento de corto plazo, para ellos la competitividad es la capacidad de alcanzar un nivel sostenible de crecimiento, controlado por el nivel actual de desarrollo.

Las tres definiciones mantienen dos puntos en común: la competitividad se asocia con la capacidad de incrementar de manera sostenible el nivel de vida de la población, asociando ésta a su vez con los determinantes de la productividad.

Es importante señalar, sin embargo, que la productividad de las empresas no depende sólo de factores microeconómicos, sino también del entorno en que se desenvuelven. Los agentes económicos interactúan conformando clusters: un conjunto de agentes que interactúan a nivel sectorial o geográfico en torno de un proceso productivo, fortaleciendo la competitividad del conjunto.

Con la globalización de la economía y el desarrollo de una nueva economía basada en la información, las economías están cada vez más integradas; las regiones alejadas tienen cada vez más acceso a la información; los costos de transporte son cada vez menores. Sin embargo, para integrarse en este proceso las economías de aglomeración (clusters) se vuelven cada vez más importantes, y con ellas adquieren mayor relevancia las políticas de las ciudades y de los municipios, es decir, de las regiones.

Este fenómeno puede explicarse por las siguientes razones:

- a. La nueva economía exige mejorar la calidad de los procesos productivos, lo cual se logra con mayor facilidad si existe una integración regional de los diferentes empresarios y los agentes económicos involucrados en una cadena productiva.
- b. Las empresas de una región pueden competir mejor con las de otros países o regiones si se concentran geográficamente para integrar esfuerzos.
- c. Las empresas aprovechan la mano de obra con experiencia disponible en la región.
- d. La proximidad mejora la comunicación, la confianza y facilita el flujo de información.
- e. Los compradores pueden encontrar un grupo grande de empresas que ofrezcan un mismo producto, lo cual reduce costos de escogencia entre muchos oferentes.

- f. El contacto directo entre empresarios del mismo sector facilita la evaluación de la propia gestión y permite imitar las estrategias adoptadas por los empresarios exitosos.
- g. Facilita la innovación porque las empresas acceden con mayor rapidez a las materias primas y al personal involucrado en el proceso de experimentación.
- h. Reduce los costos de capacitación porque pueden abordarse programas conjuntos de capacitación (Porter, 1998).

La aglomeración enfatiza también el papel que cumplen las instituciones públicas en los procesos productivos. Sin restarle importancia a la inversión privada, en la provisión de bienes públicos, el aparato institucional logra mayor eficiencia en su provisión cuando presta servicios a grupos de empresas, que cuando lo hace a empresas individuales. Así evita los esquemas de provisión donde se "esco-gen" sólo a los "ganadores".

Este esquema requiere una organización empresarial más horizontal, participativa y un mayor vínculo entre las empresas y su entorno. En este esquema son menos preponderantes las ventajas comparativas estáticas, y, a su vez, los bienes públicos locales se convierten en elementos esenciales: la mano de obra calificada; las instituciones que apoyen las actividades de innovación y coordinación de las empresas; la cohesión social que permita el desarrollo de procesos colectivos y una calidad de vida que retenga a los trabajadores más calificados y dinámicos.

B. Aspectos metodológicos

Tradicionalmente se ha considerado que las regiones menos desarrolladas no disponen de condiciones que atraigan a las empresas innovadoras, porque los activos y recursos que estas empresas requieren son

ofrecidos en los conglomerados urbanos. Esta consideración carece de validez puesto que los cambios estructurales de las últimas décadas han permitido que en territorios periféricos surjan potencialidades compatibles con las estrategias de las empresas innovadoras.

La cuestión, entonces, reside en redefinir la política de desarrollo a nivel local en planes que destaquen la creación y el fortalecimiento de ventajas comparativas dinámicas, basadas más en componentes de innovación, tecnología, organización e información estratégica, que en la dotación de recursos naturales abundantes y en el costo de los factores productivos.

Ahora bien, en tanto la actividad económica del municipio desborda sus límites político-administrativos, es necesario considerar un espacio territorial mayor que represente de forma más adecuada la idea de unidad económica real y representativa. En este caso, se trata del municipio inserto en una aglomeración urbana y económica más amplia, que incluya áreas vecinas o la ciudad-región.

1. El contexto de la ciudad-región

La relación económica entre la ciudad y los municipios aledaños se establece a través de diferentes formas: abastecimiento de productos agrícolas, recreación, vivienda, fuerza de trabajo, localización de actividades agroindustriales, comerciales y de servicios. La expansión de estas actividades y la dinámica de crecimiento de Bogotá confluyeron en la presencia de fenómenos de conurbación y suburbanización e integración social y económica entre asentamientos. Esto es la expresión del proceso de metropolización de Bogotá y sus municipios vecinos. La formalización e institucionalización de estas relaciones constituyen el proceso de Bogotá-Cundinamarca como ciudad-región.

La acelerada inclusión de municipios más pequeños en el área de funcionamiento y gestión de Bogotá, y en algunos casos su práctica absorción física, está asociada con la aparición de externalidades cuyos efectos son positivos en algunos casos y negativos en otros. Esta inclusión, al tiempo que refuerza la concentración de la inversión y de las oportunidades de desarrollo en los centros de conurbación, deteriora esas mismas oportunidades en los centros más alejados de dicha dinámica (Universidad Externado, 2002).

Frente a la presencia de esos riesgos, el proceso de construcción regional debe ser integral, orientado a fortalecer el desarrollo económico regional y local, actuando de manera cohesionada con la dinámica económica y social de la capital. En este sentido, el plan de competitividad del municipio debe estar enmarcado en los lineamientos estratégicos del Plan de Competitividad de la región.

El Consejo Regional de Competitividad (2003) construyó la visión económica para la región con el objetivo de ubicar a Bogotá y Cundinamarca, hacia el año 2015, como la región de Colombia más integrada institucional, territorial y económicamente, con una base productiva diversificada, con énfasis en servicios especializados y una agroindustria articulada en el mercado mundial para ser una de las cinco primeras regiones de América Latina por su calidad de vida.

Las líneas propuestas y las metas son las siguientes:

1. Incrementar las exportaciones de Bogotá y Cundinamarca: de US\$ 2.194 millones a US\$ 10.500 millones.
2. Posicionar a Bogotá y Cundinamarca como uno de los mejores destinos de inversión en Latinoamérica, aumentando diez veces la inversión privada nacional y extranjera: de US\$ 500 millones a US\$ 5.000 millones.

3. Fortalecer la economía regional a través de la organización de las empresas en cadenas u otras formas de agrupamiento empresarial, ejecutando los planes de negocios de las veintiuna cadenas productivas que se está promoviendo en la región.
4. Convertir el recurso humano, la ciencia y la tecnología en los principales factores generadores del desarrollo de la economía regional, duplicando la inversión pública y privada en investigación y desarrollo.
5. Construir la capacidad institucional para gestionar el territorio y la economía regional, ejecutando diez proyectos de impacto regional.

Otro aspecto para considerar en la formulación de los planes de competitividad municipales es la futura organización del territorio de la ciudad-región, aspecto que define, a su vez, las políticas en materia de infraestructura económica y conectividad, con claro impacto sobre el desarrollo del municipio. Sobre este aspecto, la Mesa de Planificación Regional Bogotá-Cundinamarca prevé un escenario que busca estimular la desconcentración de la población y de la actividad productiva, soportada en una red articulada de ciudades que se integren y funcionen como un solo sistema. Es el concepto de ciudad-región desarrollado a partir de la creación de una red de ciudades estrechamente comunicadas. En este último escenario, el municipio tiene un espacio estratégico para potenciar su desarrollo social y económico.

2. Capital social local

En la definición del Plan de Competitividad del municipio se busca la participación de los actores sociales y económicos locales, públicos y privados, con el fin de identificar las debilidades y potencialidades productivas y consolidar, a su vez, el capital social local. Éste se define como "el desarrollo de un

espíritu cooperativo en una sociedad, población, comunidad o individuos de una organización, con miras a mejorar las condiciones del nivel de vida de la comunidad, aumentar los niveles de interacción y productividad y procurar la consecución de fines comunes en distintas organizaciones" (Kairus, 2002).

Una sólida estrategia de comunicación del proceso de planeación es de importancia crucial para conseguir el apoyo político y de la sociedad, además de favorecer la capacidad de organización local. Esta capacidad implica que se involucren todos los actores pertinentes con el fin de generar ideas nuevas y ejecutar acciones que respondan a las transformaciones fundamentales y que creen las condiciones para el desarrollo sostenible del municipio.

Para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y potencialidades de los sectores económicos del municipio, se implementa una metodología participativa a través de conversatorios, talleres, y entrevistas individuales y colectivas, con el propósito de:

- Reunir a los actores locales partícipes del proceso de desarrollo económico y social del municipio.
- Iniciar procesos participativos en la búsqueda de consensos.
- Concientizar a los productores a que actúen en su localidad, pero que piensen en un entorno globalizado y definido por la ciudad-región.
- Realizar, con base en una metodología participativa y consensuada, una lectura del proceso social y económico entre los diferentes actores locales, identificando las oportunidades y amenazas para el municipio.
- Identificar los medios que aseguren la cohesión y el desarrollo social del municipio.

Con estas actividades se buscan en la formulación del Plan de Competitividad municipal, el consenso y participación de todos los agentes involucrados. Las agrupaciones exitosas trabajan de manera adecuada en marcos institucionales bien establecidos y se puede estimular el crecimiento local con la generación de confianza social y de inclusión de todas las fuerzas locales (Bianchi, 1998).

C. Factores endógenos y crecimiento económico del municipio

Las regiones y los territorios disponen de un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) que constituyen las potencialidades de su desarrollo endógeno. Sobre este conjunto se puede articular su crecimiento económico y mejorar el nivel de vida de la población.

En la implementación del plan de competitividad municipal es necesario valorar los recursos endógenos, con el fin de captar las externalidades que se derivan de la asociatividad y la proximidad geográfica de las empresas, las economías de aglomeración, y las relaciones entre socios que reducen la incertidumbre y los costos de transacción.

Para ello, en el plan se incluye la caracterización de las actividades más relevantes y de mayor crecimiento (dinámicas), la identificación de los productos y servicios promisorios con demanda potencial y, finalmente, se identifican las cadenas productivas del municipio.

En síntesis, el plan de competitividad tiene como objetivos: incrementar la eficiencia de las actividades ya establecidas, y crear nuevas actividades con amplio potencial innovador.

Lo anterior teniendo en cuenta que la política económica del municipio debe ins-

cribirse en las condiciones actuales de la economía internacional, la cual se caracteriza por la apertura comercial y la formación de bloques internacionales. Ante la presencia de mercados más competitivos y globalizados, donde predomina la calidad, eficiencia y capacidad para responder a mayores exigencias, las ventajas en costos de factores dejan de ser predominantes y abren paso a otro tipo de ventajas más sostenibles en el tiempo: las competitivas.

Adicionalmente, el Plan de Competitividad considera la heterogeneidad que registra la estructura de los sectores productivos y, en forma particular, la heterogeneidad entre empresas. En el municipio, esta estructura se caracteriza por la coexistencia de grandes y pequeños establecimientos productivos, con un amplio rango de niveles de eficiencia y competitividad.

D. Factores asociados a la competitividad

En el cuadro 1 se incluyen los factores (de acuerdo con la metodología del World Economic Forum, WEF)¹ utilizados para identificar las potencialidades y debilidades económicas del municipio. Se han considerado dos grandes factores: los asociados al contexto macroeconómico, que determinan las condiciones del entorno productivo de las empresas, y los factores asociados al contexto microeconómico, que determinan las posibilidades de elevar la productividad empresarial y la vinculación al comercio mundial.

1 El concepto de competitividad incluido en estos factores se basa en la metodología del World Economic Forum WEF, y el International Institute of Management Development IMD, empleada en la elaboración de índices internacionales de competitividad.

Cuadro 1. Factores asociados a la competitividad

Factores asociados al contexto macroeconómico

Potencial económico	<p>Dotación de recursos naturales La geografía física, el clima, el suelo y la geografía humana son factores del desarrollo que definen la especialización productiva del municipio.</p> <p>Población Su tamaño, estructura y ritmo de crecimiento afectan la productividad y la calidad y cantidad de trabajo. Además, determinan la dirección e intensidad de las políticas sociales del municipio.</p> <p>Capital humano La calificación del recurso humano, basada en la educación y la experiencia, determina la productividad actual y sus potencialidades.</p> <p>Condiciones de vida Determinan la productividad del trabajo y las posibilidades de crecimiento económico. La vivienda, la recreación y el acceso a servicios públicos inciden sobre la cohesión social. Su ausencia define la magnitud de recursos financieros requeridos.</p> <p>Infraestructura Impacta directamente sobre la productividad del capital privado: la inversión pública en infraestructura eleva la productividad marginal del capital.</p>
Gestión gubernamental	La capacidad del gobierno para lograr consensos y compromisos de todos los agentes, la creación de condiciones que favorezcan la competencia y minimicen los riesgos económicos son factores institucionales del desarrollo del municipio.
Capital social y cohesión	El sistema productivo local lo forman no sólo empresas, sino también una red de actores sociales. Las relaciones sociales, políticas, jurídicas y económicas que se establecen entre los actores y el entorno, definen el capital empresarial.
Desarrollo sostenible y calidad de vida	La interacción entre oferta y demanda de bienes y servicios ambientales, realizada de manera planificada, constituye un factor de desarrollo y de competitividad territorial. La identificación, valoración y el aprovechamiento sostenible de las potencialidades mejoran las condiciones para impulsar el desarrollo local.

Factores asociados al contexto microeconómico

Tejido empresarial	La eficacia y eficiencia de la empresa están ligadas al tamaño, al contexto industrial y a sus capacidades de gestión y organización internas. Estos factores determinan el conjunto de recursos y capacidades que originan las diferencias empresariales y posiciones competitivas desiguales dentro del municipio.
Cadenas productivas	La interrelación de cadenas productivas permite que pequeños productores se integren a ellas e incrementen sus niveles de producción y productividad.
Internacionalización	El mayor o menor grado de participación de la producción en los flujos comerciales y de inversión en el mercado internacional da cuenta de las potencialidades o debilidades competitivas actuales del municipio.





La productividad de las actividades económicas no depende sólo de factores relacionados con las empresas, sino también del entorno en el que se desenvuelven y de su relación con las instituciones universitarias, los trabajadores, el gobierno, los gremios y quienes conforman su entorno.

II

Entorno socioeconómico

En este capítulo se analizan las variables relacionadas con el contexto macroeconómico, o entorno, en el cual se desenvuelven las empresas: factores demográficos, indicadores de capital humano, índices de bienestar económico de la población, infraestructura física y el estado de las instituciones.

A. Geografía

Ubicación: suroccidente de Cundinamarca.

Límites: Sibaté, Sylvania, Tibacuy, Arbeláez y Pasca

Temperatura media: 14 grados centígrados.

Altitud: 550 y 3050 msnm.

Extensión: 204 km².

Recurso hídrico: Río Barro Blanco, río Choncho, río Cuja, río Guavio y río Panches.

Distancia de Bogotá: 64 km.

Festivales: Floral y Agroindustrial, Reinado de la Rumba Criolla, Expo-fusa.

Riqueza patrimonial: Ruinas de la casa de Coburgo, hacienda La Clarita, el monumento Alegoría a la Vida.

mapa del municipio de
Fusagasugá



B. Uso del suelo

En líneas generales, la mayoría de los terrenos de Fusagasugá no son fácilmente cultivables, requieren prácticas intensivas de conservación de suelos. La ocupación indebida del espacio público es una de los

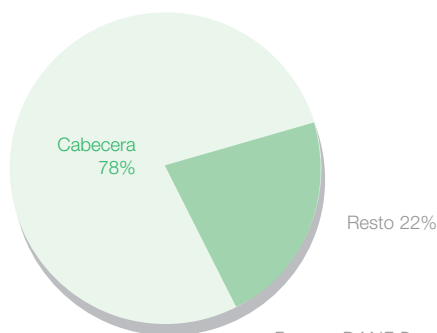
problemas graves. En el desarrollo de algunas urbanizaciones no se tiene en cuenta la continuidad y el trazado de las vías, y el crecimiento desordenado del perímetro urbano afecta la utilización eficiente de los recursos asignados a la provisión de servicios públicos (POT, 2000).

C. Población

1. Población y crecimiento de la población urbana y rural

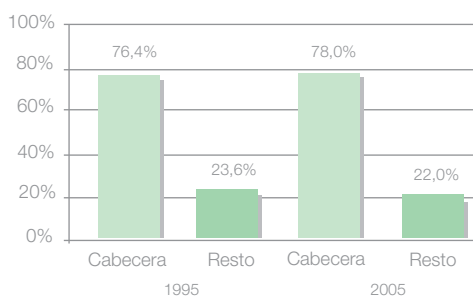
La población de Fusagasugá, en el 2004, era de 110.603 personas, lo cual representa el 4,8% de la población de Cundinamarca. El 77,9% de la población del municipio vive en la cabecera y el 22,1% en la zona rural, porcentaje menor a la población rural de

Figura 1. Población por área urbana y rural. Fusagasugá 2005



Fuente: DANE Proyecciones.

Figura 2. Población de Fusagasuga por área urbana y rural 1995-2005



Fuente: DANE Proyecciones.

2 Para analizar el capital humano del municipio se utilizan como indicadores la tasa de analfabetismo, los años de escolaridad y la asistencia escolar, con base en el censo de población de 1993.

Cuadro 2. Crecimiento promedio de la población de Fusagasugá.

* Para Bogotá, el crecimiento de la población se calcula para los años 2000 - 2005.

	1995 - 2000			2000 - 2004		
	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto
Fusagasugá	3,0%	3,2%	2,2%	2,6%	2,9%	1,9%
Bogotá*	2,7%	2,6%	2,7%	2,5%	2,5%	2,5%
Cundinamarca	2,2%	3,0%	1,1%	1,9%	2,6%	0,9%
Nacional	1,9%	2,4%	0,7%	1,7%	2,1%	0,7%

Fuente: DANE Proyecciones

Cundinamarca (42,1%).

La marcada dinámica de desruralización observada en municipios como Chía, Soacha y Zipaquirá no se reproduce en Fusagasugá, donde se estima una tasa de crecimiento de la población rural menos negativa que la de Cundinamarca.

La tasa anual de crecimiento de la población en Fusagasugá fue de 2,6% entre 2000-2004, superior a la de Cundinamarca (1,9%), y se explica tanto por el crecimiento de la población urbana (2,9% en el municipio versus. 2.6% en Cundinamarca), como por el crecimiento de la población rural (1,9% en el municipio versus. 0.9% en el departamento).

2. Estructura etaria

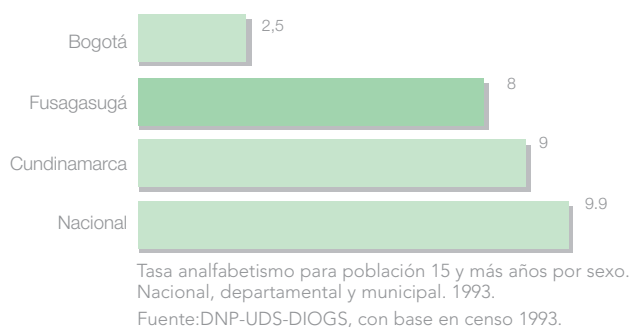
El porcentaje de población en edad productiva (15 a 65 años) asciende a 59,4%, porcentaje similar al de Cundinamarca (60,14%) e inferior al de Bogotá (66,46%). La población de menos de 15 años representa el 34,28%, en tanto que la población económicamente activa representa el 48% de la población en edad de trabajar.

D. Capital humano²

1. Analfabetismo, escolaridad, y cobertura

La tasa de analfabetismo en Fusagasugá (8%) es cercana a la del departamento (9%) y menor que la del promedio nacional (9,9%). El promedio de escolaridad (6,7) es superior al nacional (6,2) y al de Cundinamarca (5,8). Solo el 5,43% de la población tenía título universitario en 1993, mientras la proporción de población con un nivel de educación igual o superior a secundaria equivale al 11,8%, cifra superior a

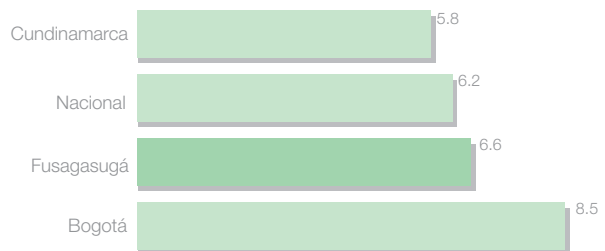
Figura 3. Tasa de analfabetismo (1993).



rior en el municipio (90,2%), comparadas con las de Cundinamarca (92,2%) y Bogotá (98,2%).

Entre las principales debilidades y amenazas del sistema educativo se encuentran la falta de infraestructura para cubrir la demanda, falta de profesores en la parte recreativa, desconocimiento de las necesidades de los colegios, baja planeación a mediano y largo plazo e inexistencia de espacios para el fomento de la labor docente. Un número grande de escuelas del municipio carece de las dotaciones mínimas necesarias para su buen funcionamiento (Plan de Desarrollo, 2001-2003; POT, 2000)

Figura 4. Tasa de Escolaridad (1993)



la estimada para el departamento de Cundinamarca (9,6%).

2. Calidad de la educación

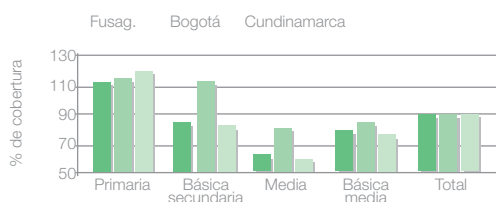
a. ICFES

Los resultados de las pruebas del ICFES del 2003 constituyen uno de los indicadores relevantes de la calidad relativa de la educación en el municipio. En ese tipo de pruebas, el puntaje de 0-30 es catalogado como bajo, el de 31-70 como medio y de ahí en adelante se clasifica entre los altos.

Los porcentajes de asistencia escolar son más altos en la población de 7 a 11 años (90,2%) que en la de 12 a 17 (75,4%). Estas tasas de asistencia son superiores a las departamentales y nacionales, inferiores a las de Bogotá. La información disponible muestra que la cobertura bruta de la educación en la población con edades entre 5 y 17 es infe-

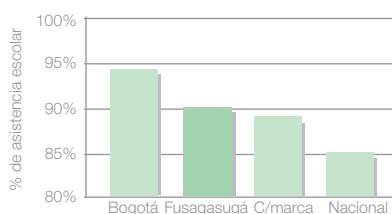
Al promediar el porcentaje de estudiantes por rango de notas para el núcleo común de las materias diferentes a los idiomas, se encuentra que la nota de la mayoría estuvo entre 30-50 (82,2%), la cual corresponde al rango medio bajo. El porcentaje de estudiantes que obtuvo una nota promedio inferior a

Figura 5. Cobertura de educación 2003



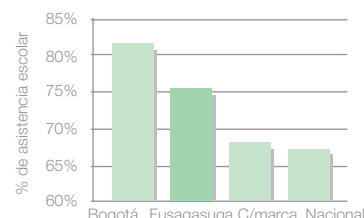
Fuente: Formulario C-600/2003 Carpeta 2003 Resumen 2003 Roberto Rueda Durán.

Figura 6. Asistencia escolar 7 a 11 años (total).



Fuente: DNP-UDS-DIOGS, con base en censo 1993.

Figura 7. Asistencia escolar 12 a 17 años (total).



Fuente: DNP-UDS-DIOGS, con base en censo 1993.

50 en Fusagasugá (83,2%) fue similar a los nacionales (82,8%) y departamentales (82,3%). Sin embargo, aún está lejos de los niveles de Bogotá (75,1%).

Al examinar los resultados de matemáticas en las pruebas del ICFES de 2003, se observa que el 95,4% de los estudiantes obtuvieron menos de 50 puntos.

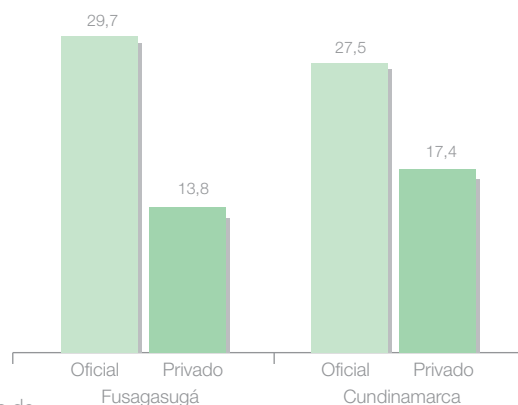
En los estudios de competitividad, el grado de conocimiento de inglés, u otra lengua extranjera por la población, es un indicador de la capacidad de obtener información internacional, y de establecer contactos comerciales, culturales y académicos con el resto del mundo. Los resultados del ICFES muestran que el 95,9% de los participantes en la prueba obtuvieron un puntaje inferior a 50 puntos. El alto porcentaje de los bachilleres que obtienen notas bajas en las pruebas del ICFES evidencia fragilidades de la enseñanza secundaria en el municipio.

b. Estudiante por docente

El número de estudiantes por docentes es uno de los indicadores utilizados internacionalmente para medir la calidad de la educación. Se supone que cuanto mayor sea el número de alumnos que le correspondan a cada profesor, menor es el tiempo que le puede dedicar a cada uno, afectándose tanto la capacidad de

Figura 8.

Número de estudiantes por docente 2001.



Fuente: Anuario estadístico de Cundinamarca. Cálculos, Proyecto.

transmitir el conocimiento, como la calidad de la enseñanza.

Los coeficientes de alumnos por profesor en los colegios oficiales del casco urbano de Fusagasugá durante el 2003 estaban levemente por debajo en primaria y por arriba en preescolar, en tanto que en el campo, el nivel de alumnos por docente es levemente superior a lo establecido por el Ministerio de Educación Nacional para preescolar y primaria.

c. Instituciones educativas

De acuerdo con la información de la Secretaría de Educación de la Gobernación de Cundinamarca, en el 2003 existían 97 colegios, el 68% de los cuales eran públicos. Para el mismo año, el área urbana del municipio albergaba 54 colegios y la rural 43.

Respecto a la educación superior, en Fusagasugá funcionan seis instituciones universitarias: la Universidad de Cundinamarca, la Escuela Superior de Administración Pública, la Escuela de Patrulleros, ICFEF, la Universidad Santo Tomás y la Antonio Nariño. En cuanto a la educación no formal para adultos se cuenta con un centro del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, y 15 centros de educación no formal o informal de carácter privado (POT,

2000). Las universidades del municipio cubren una parte de la demanda de otros municipios de la provincia de Sumapaz y del departamento de Cundinamarca (POT, 2000; Plan de Desarrollo, 2001-2003).

E. Condiciones de vida de la población

1. Necesidades Básicas Insatisfechas e índice de calidad de vida

El índice de calidad de vida de Fusagasugá (76,8) está por encima del promedio departamental (67,5) y nacional (70,8), pero es menor al de Bogotá (84,4) y de otros municipios grandes de Cundinamarca como Chía (81,1) y Zipaquirá (79,5).

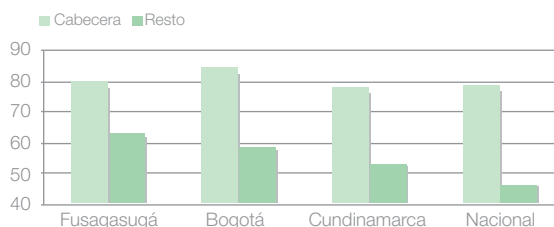
Otro indicador que permite analizar el bienestar de una región es el de necesidades básicas insatisfechas, N.B.I, que mide el

porcentaje de hogares en el municipio con una o más necesidades fundamentales para una vida digna, que no pueden satisfacer debido a sus bajos ingresos, insuficiencias en la provisión de servicios públicos, entre otros factores.

El porcentaje de personas con NBI en Fusagasugá es de 27,2%, cifra superior a la de Bogotá (17,3%), pero inferior a la de Cundinamarca (34%) y a la nacional (37,2%). El indicador de NBI es mucho más alto a nivel rural (37,1%) que en la cabecera del municipio (24,3%). Los más altos porcentajes de personas con NBI del municipio

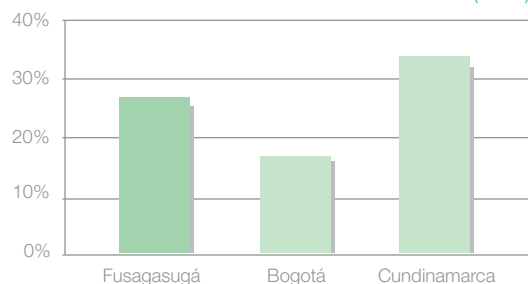
corresponden a hacinamiento (14,6%) y dependencia económica (9,9%), seguido por vivienda inadecuada (5,8%). Mientras en el sector rural departamental, el indicador de NBI en hacinamiento es de 16,2%, en Fusagasugá alcanza el 17,9%.

Figura 9.
Índice de calidad de vida
1993.



Fuente: DNP-Misión Social. Con base en DANE, censo de 1993.

Gráfico 10.
Índice de Necesidades Básicas Compuesto
(1993)



Fuente: DANE. Censo de población 1993.

2. Estratificación

La estratificación de las viviendas ayuda a identificar la composición social de la población del municipio. El análisis de la estratificación urbana en el año 2000 muestra que el 63% de las viviendas no registraba estratificación, y que el mayor porcentaje de viviendas estratificadas se ubicaba en el estrato 2 (33%), y el estrato 3 (28%). Por otro lado, el 18% de las viviendas pertenecía al estrato 1, y el 49% a los estratos 1 y 2. Solamente el 2% de las viviendas se encuentran en los estratos 5 y 6.

En síntesis, la información de calidad de vida y pobreza muestra que los indicadores del municipio son superiores al promedio del departamento y de la nación, pero menores a los de Bogotá y otros municipios importantes del departamento como Chía y Zipaquirá. Sin embargo, debido al atraso en

las estadísticas es previsible que los indicadores sociales se hayan deteriorado severamente en la década del noventa a raíz del estancamiento económico que afectó al municipio.

3. Mortalidad infantil y principales causas de defunción

La tasa de mortalidad infantil en Fusagasugá (24,1) es inferior a la departamental (30,4), a la nacional (33,9) y es un poco superior a la de Bogotá. Sin embargo, está por encima de la de algunas ciudades importantes del departamento como Chía (17,5), Soacha (18,9) y Zipaquirá (20,8).

La principal causa de muerte en Fusagasugá son las enfermedades isquémicas del corazón con el 17,6% del total de muertes. Le siguen en importancia las enfermedades cerebrovasculares (9%) y los homicidios (8,2%). El porcentaje de muertes por afecciones del período perinatal en el año 2001 en Fusagasugá (3,3%) es similar al porcentaje estimado para el país (3,7%). Las muertes por homicidio (8,2%) son menos importantes que en el país (15,8%).

En síntesis, los indicadores de mortalidad infantil y muertes asociadas al período perinatal son mejores que los del resto del país y el departamento. Las muertes violentas en Fusagasugá son más elevadas que en el resto del departamento y ciudades importantes de Cundinamarca.

F. Infraestructura

1. Servicios públicos y equipamiento urbano

El sistema de acueducto ofrece un tratamiento de agua con un 100% de salubridad y cuenta con caudal suficiente para abastecer la demanda de los habitantes del municipio (POT, 2000). En Fusagasugá existen 31 acueductos veredales, de los cuales 27 operan con gravedad y todos requieren mantenimiento técnico, organizacional y operativo para mejorar su rendimiento. En el 90% de los acueductos hay una buena frecuencia de prestación del servicio.

Las estadísticas de servicios públicos indican que en 1993 la cobertura de energía ascendía al 90,1%, el acueducto a 92,6% y el alcantarillado a 69,4%, superando las correspondientes coberturas del departamento (85,8%, 69,8%, 50%, respectivamente).

La cobertura de servicios públicos se ha incrementado de manera importante en los últimos años. En efecto, en el año 2001 la cobertura de acueducto en el municipio llegó al 95% y la de alcantarillado al 93%.

La información sobre servicios públicos muestra que Fusagasugá ha logrado progresos importantes en la ampliación de cobertura en las tres décadas pasadas.

En líneas generales, el municipio cuenta con infraestructura de servicios en buen estado. Posee ancianatos, plaza de mercado, matadero y un terminal de transporte (Plan de Desarrollo, 2001-2003). El servicio de mantenimiento de alumbrado público tiene una cobertura y calidad del 90% en el sector urbano. En la zona rural la cobertura es del 70% (Plan de Desarrollo, 2001-2003).

En el campo de la salud, en Fusagasugá hay diez instituciones prestadoras de servicios de salud, IPS, un hospital de segundo nivel, catorce IPS privadas, siete ópticas, veintiocho consultorios médicos y odontológicos, dos laboratorios, una entidad promotora de salud, EPS, una administradora de régimen subsidiado, ARS, cuarenta droguerías, tres

comedores populares y trece ancianatos (Plan de Desarrollo, 2001-2003).

2. Líneas telefónicas

En el año 2001 se encontraban reportadas 19.979 líneas telefónicas, lo cual es un avance muy considerable respecto a 1993, con lo cual en Fusagasugá el cociente de habitantes por línea subió a 5. La cobertura del servicio telefónico aumentó en la última década: mientras en 1995 se reportaba una densidad de 22,3 personas por línea, en 2001 se reportaba una densidad de 5,1.

3. Infraestructura vial

Según el mapa de infraestructura vial, la disponibilidad de vías es inferior a la de otros municipios del departamento como Chía, Cota y Facatativá. La calidad de las vías no es la ideal: el 7% de las vías urbanas se encuentra con recebo. A nivel rural, el 11% de las vías rurales está pavimentada. La mayoría de las vías rurales están recibadas y requieren permanente mantenimiento (80%) (POT, 2000).

A pesar de que la utilización de la malla vial está bien reglamentada, la planificación de las nuevas vías no es la más adecuada. En la planificación de la estructura vial no se tiene en cuenta el criterio de articulación, ni la construcción de vías de importancia que integren el municipio en diferentes direcciones (POT, 2000).

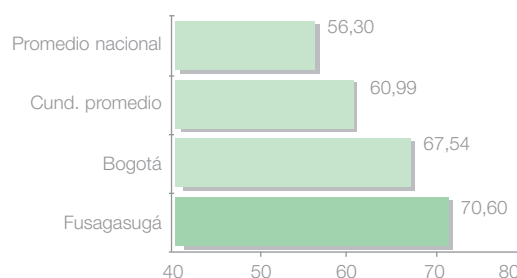
G. Gestión gubernamental y desempeño fiscal

El indicador de desempeño fiscal (DNP) toma valores entre 0 y 100, donde 100 es el mejor desempeño fiscal ³. Con el índice de

desempeño fiscal puede realizarse un análisis comparativo del desempeño relativo del municipio en su gestión fiscal en relación con los municipios de Cundinamarca, Bogotá y el resto de país.

El índice de desempeño fiscal en el municipio en el año 2002 (70,6) fue superior al de la nación (56,3), al de Cundinamarca (61) y al de Bogotá (67,5). El municipio ocupa el puesto 11 en la clasificación departamental y 24 en la nacional. Dicha posición se explica por indicadores, como el saldo de la deuda del municipio en el año 2002, el cual era 2,1% de

Figura 11.
Desempeño fiscal 2002.



sus ingresos totales, cifra inferior al promedio nacional (8,6%), al de Cundinamarca (6,5%) y al de Bogotá (24,6%). Por otro lado, la proporción de gasto público destinado a la inversión (71,1%) fue inferior al promedio nacional (75,5%), al departamental (77,6%) y al de Bogotá (76,1%).

En la evaluación de la gestión municipal de Fusagasugá que realizó la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2003, se mencionan los siguientes aspectos: (a) entre el año 2001 y 2003 hubo un cumplimiento del 151% en las metas propuestas por el plan de desarrollo 2001-2003, ya que el plan benefició al 51% más de la población que se había previsto; (b) existen ineficiencias en el gasto en educación; (c) la mayoría de indicadores sobre la capacidad administrativa del municipio (rotación de personal directivo, nivel de automatización, sistematización de procesos, relaciones del alcalde

3 Este indicador sintetiza varios tipos de información fiscal relacionada con las siguientes variables: autofinanciación del funcionamiento, magnitud de la deuda, dependencia de las transferencias, dependencia de los recursos propios, magnitud de la inversión, y capacidad de ahorro.

con el concejo), son buenos. Sin embargo, los indicadores de gestión son críticos en el nivel de automatización, medido por el número de computadores por funcionario de nivel técnico o directivo, y en el grado de sistematización de procesos como contratación, recaudo tributario, entre otros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2003).

H. Capital social y cohesión

El capital social y la cohesión se analizan con base en información sobre la actividad asociativa en el municipio, la criminalidad y la distribución de la tierra. Este último elemento se incluye como un indicador parcial de la distribución de la riqueza en la zona rural del municipio.

1. Asociatividad

En el municipio se encuentran un número importante de asociaciones de productores y comerciantes; igualmente, de juntas de acción comunal y voluntariados.

Pese a que formalmente hay un número importante de organizaciones sociales, existe poco liderazgo de las mismas y éstas atraviesan un proceso de falta de credibilidad (Plan de Desarrollo, 2001-2003). Esta característica de la asociatividad en Fusagasugá la han confirmado los principales actores del municipio quienes mencionan como una constante el bajo poder de participación que tiene la población local.

2. Distribución de la Tierra

La distribución del ingreso y la propiedad de la tierra influyen en la competitividad municipal. En consecuencia el análisis de estos aspectos es importante para identificar la situación y accionar en el municipio.

El coeficiente de Gini de la distribución de la tierra mide el grado de concentración de la tierra y toma valores entre 0 y 1. El valor de este coeficiente para el municipio es igual a 0,614⁴, que es más alto que el promedio de los Gini para los municipios del departamento (0,55). Sin embargo, es inferior al de otros municipios importantes del departamento, como Soacha (0,65), Chía (0,74) y Zipaquirá (0,8).

En Fusagasugá existe un porcentaje elevado de predios de menos de 5 hectáreas, y en comparación con Cundinamarca, son pocos los predios con más de 200 hectáreas. En el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio, se menciona que la tenencia de la tierra se caracteriza por la fuerte presencia de minifundios de menos de 5 hectáreas que representan el 35,4% del área municipal.

3. Criminalidad

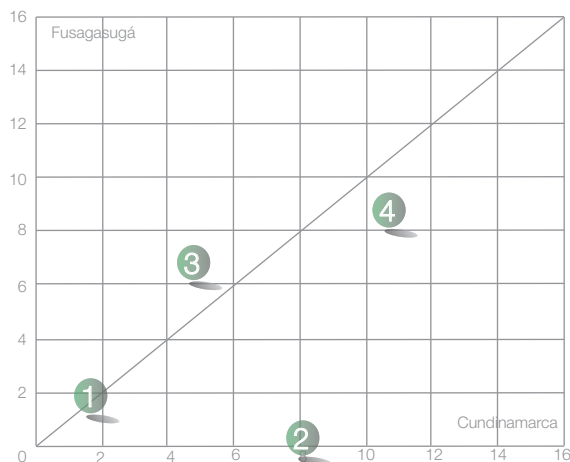
Las estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2002 sobre la criminalidad en Fusagasugá registraron cifras inferiores o iguales a la del total de Cundinamarca, en la mayoría de delitos, con excepción del hurto de vehículos (49,2 versus 32,1). La tasa de homicidios en el municipio cayó fuertemente entre 1990 y 1998, de 58,5 a 25,5. Sin embargo, entre 1998 y 2002 se incrementó nuevamente hasta llegar en el 2002 a una tasa (53,2) cercana a la de comienzos de la década de noventa.

Un punto importante para destacar es la fuerte caída en secuestro y en el hurto a fincas y residencias: los secuestros del municipio representaban el 15,5% del total de Cundinamarca en el año 2001, mientras que en el 2002 esta proporción era igual a 1,7%. En los mismos años, el hurto a fincas y residencias pasó de representar el 8,5% al 4,7%.

4 Calculado por Óscar A. Secretaría de Planeación de Cundinamarca.

Figura 12.
Criminalidad
Tasa por 1.000 hab. 2002.

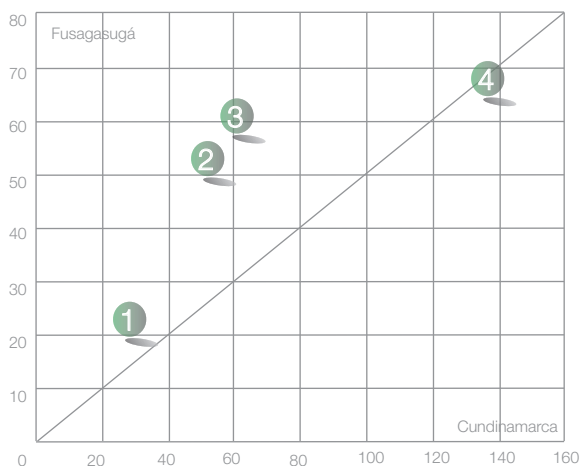
- 1. Extorsión
- 2. Acciones subversivas
- 3. Piratería terrestre
- 4. Accidentes de tránsito



Fuente: Policía Nacional . Centro de Investigaciones Criminológicas Cundinamarca.
Cálculos: Cámara de Comercio de Bogotá. Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social. Programa de Seguridad y Convivencia.

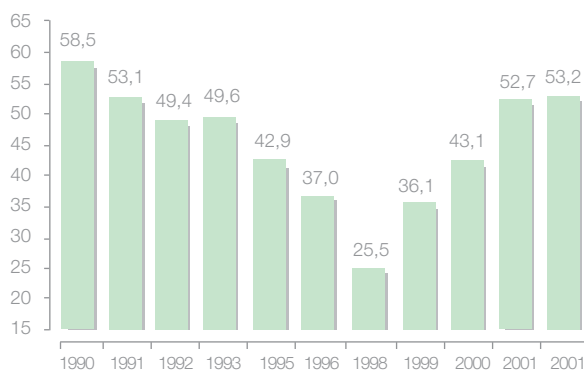
Figura 13.
Criminalidad.
Tasa por 1.000 hab. 2002.

- 1. Abigeato
- 2. Homicidio común
- 3. Hurto a residencias. y fincas
- 4. Lesiones personales



Fuente: Policía Nacional . Centro de Investigaciones Criminológicas Cundinamarca
Cálculos: Cámara de Comercio de Bogotá. Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social. Programa de Seguridad y Convivencia.

Figura 14.
Fusagasugá: tasa de homicidios
(por 100 mil habitantes).



Fuente: Base de datos CEDE, con base en información de Policía Nacional.

J. Conclusiones

A manera de conclusión se presenta en el cuadro 3 la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, DOFA, del entorno socioeconómico del municipio.

Cuadro 3. Matriz DOFA. Entorno económico

Municipio de Fusagasugá

Matriz DOFA. Entorno económico

Debilidades

- El porcentaje de tierras de baja calidad es relativamente alto.
- Falta de infraestructura en el sistema educativo para cubrir la demanda.
- Fragilidades de la enseñanza secundaria en el municipio.
- Hay ocupación indebida del espacio público.
- Los indicadores sociales tienden a deteriorarse.
- Poco liderazgo y falta de credibilidad de las organizaciones gremiales.
- Bajo nivel de organización comunitaria.
- Ausencia de una cultura de planificación, programación y seguimiento interinstitucional.
- Hay desarticulación entre sector educativo y productivo.
- No hay una visión estratégica del municipio y de la provincia con la región.
- Falta de planeación en la infraestructura hotelera; no hay promoción turística.
- No hay mercados de acopio y mayoreo para productos agrícolas.
- Pérdida de la vocación agropecuaria.
- La actividad industrial es de subsistencia.
- La red vial rural es deficiente.
- Hay deficiencia en cobertura y calidad de servicios públicos.
- Altos niveles de desempleo, subempleo e informalidad
- Inseguridad.

Oportunidades

- Articulación del municipio y la provincia al Plan y al Consejo Regional de Competitividad.
- Potencial centro de abastecimiento a mercados regionales.
- Desarrollo del sistema de prestación de servicios públicos.
- Potencial turístico.
- Construcción de la doble calzada entre Bogotá y Girardot.

Fortalezas

- Menor tendencia a la desruralización.
- La cobertura de servicios públicos se ha incrementado de manera importante en los últimos años.
- Importante oferta ambiental en la región.
- Ser cabecera de provincia.
- Buenas vías de comunicación con la capital.
- Presencia de universidades (Cundinamarca, ESAP) y el SENA.
- Percepción favorable de gobierno municipal e instituciones.
- Oferta de servicios de educación, salud, financieros y comercial.
- Capacidad empresarial (asociación de empresarios de Sumapaz, cooperativas y gremios).

Amenazas

- La disponibilidad de vías es inferior a la de otros municipios del departamento.
- No se tiene en cuenta en la planificación de la infraestructura vial un eje de articulación.
- La tenencia de la tierra está caracterizada por la fuerte presencia de minifundios.
- Falta de planificación para integrar la doble calzada Bogotá-Girardot al ordenamiento del municipio.
- No asociación de líderes y las organizaciones públicas y privadas del municipio y la provincia al Plan de Competitividad municipal
- No articulación al Plan Regional de Competitividad.



El empresario debe manejar la información como un nuevo factor productivo; debe optimizar las complementariedades entre los trabajadores e implementar un sistema de organización empresarial mucho más horizontal. El trabajo y la creatividad de empresarios y trabajadores se vuelven fundamentales.

A. El tejido productivo del municipio

En materia de competitividad, el tamaño de la empresa influye en su capacidad para innovar, exportar y financiarse en condiciones óptimas. Generalmente, las empresas pequeñas tienen menos ingresos y mayores dificultades para financiarse. El 64,5% de los establecimientos de Fusagasugá presentaba en 1999 ingresos inferiores al millón de pesos (Censo económico departamental, 1999).

Aunque de diferente índole, las ventajas de una empresa, para entrar con éxito en el mercado, frecuentemente están determinadas por la escala de la producción. Las características de oferta, como precio, calidad, oportunidad y comercialización, no siempre son las mismas para las empresas grandes y pequeñas. A medida que se avanza en el tamaño económico de la empresa, se reduce la proporción que de la producción se realice en el mismo municipio. En Fusagasugá, cerca del 90% de las microempresas (entre 1 y 4 ocupados) venden más del 80% de su producción en el mismo municipio; mientras el 20% de las empresas con más de 20 empleados apenas venden el 30% de su producción en el municipio (Censo económico departamental, 1999).

La avicultura y sus derivados, así como la porcicultura, han desempeñado un papel fundamental en el municipio. Existen fábricas de concentrados, despulpadoras de frutas, procesadoras de productos lácteos. A nivel agrícola se destacan: habichuela, tomate chonto, frijol, arveja, mora, plátano, cítricos, lulo, tomate de árbol, curuba, pitaya, freijoa, guanábana, caña panelera, maíz, y café (POT, 2000).

1. Producto interno bruto, PIB

De acuerdo con la oficina de Planeación

Departamental, Fusagasugá poseía un PIB de \$383.607 millones en el 2002, que representaba el 3,33% del departamento. El PIB per cápita de Fusagasugá \$3,6 es inferior al de Cundinamarca (\$5,17 millones) y Bogotá (\$6,88 millones); el PIB per cápita rural (\$1,7 millones) es inferior al urbano (\$4,21 millones)⁵.

2. Empleo por sectores de actividad económica

Los tres sectores con mayor capacidad generadora de empleo en 1993 eran el comercio, la agricultura y la construcción, con participaciones de 22,9%, 19,9% y 15,4%, respectivamente, del total de trabajadores por ese entonces contratados en el municipio. El sector manufacturero alcanzaba una participación del 8,8%.

La importancia del sector agrícola en la actual economía de Fusagasugá se confirma en el estudio sobre el mercado laboral de Garzón y Peña (2003), en el cual se encuentra que el 28,9% de la población ocupada trabaja en el sector agrícola.

Cuadro 4. Fusagasugá. Principales sectores de actividad económica generadores de empleo (%).

Actividad	1993
Agricultura	19,9
Industria	8,8
Construcción	15,4
Comercio	22,9
Transporte	6,4
Inmobiliaria	2,7
Gobierno	2,7
Educación	5,9
Otras actividades	15,4

Fuente: DANE. Censo 1993.

5 Datos de 2002. Departamento Administrativo de Planeación de Cundinamarca.

1.3. Perfil del sector agrícola

Los productos agrícolas más importantes del municipio según su participación en el área sembrada son: hortalizas con un 40% (arveja 13%, habichuela 16% y tomate 11%) y frutales con un 60% (mora 32%, cítricos 17%, guanábana 9% y curuba 2%).

La importancia de la producción de los principales productos agrícolas en la producción agrícola es de la siguiente magnitud: habichuela (6,4%), tomate (4,8%), tomate de árbol (13,3%), lulo (9,5%), mora (9,2%), curuba (3,6%) y café (2%). A su vez, el tomate y las frutas, excepto la curuba, son los productos agrícolas que presentan un crecimiento anual significativo.

Por su parte, la población avícola representó en 1998 el 38% y en el 2000 el 24,9% de la población avícola departamental. Una empresa representativa en esta actividad es Colombiana de Incubación, la cual emplea a 560 personas en el desarrollo de sus actividades (POT, 2000).

En cuanto a la población de ganado porcino, en el período 1998-2001, la participación en la producción departamental osciló entre el 3,7% y 3,9%.

Otra actividad destacada es el cultivo de plantas ornamentales. Según el POT, existen más de 120 viveros que producen con tecnología tradicional y sus cultivos se ubican a lo largo de la vía Panamericana y en el trayecto de Fusagasugá a Bogotá. Existen algunos productores con mejores niveles tecnológicos que exportan especies exóticas de la región (POT, 2000).

Las anteriores características del sector agrícola municipal dan cuenta de las limitaciones estructurales que están impidiendo un mayor crecimiento: la mayor parte de la producción agrícola y pecuaria se realiza en pequeñas extensiones de tierra, con bajo desarrollo de los canales de comercialización, carencia de un centro de acopio y de inadecuados caminos veredales para el transporte de productos a la cabecera municipal.

4. Perfil del sector industrial

De acuerdo con el censo económico de 1999, en el casco urbano del municipio de Fusagasugá existían 332 empresas en el sector industrial, las cuales representaban el 8,5% del total de establecimientos censados. El empleo industrial (1.048 personas) representaba el 8,8% del empleo municipal, proporción baja si se compara con el 24% de aporte de la actividad industrial al empleo en Cundinamarca.

Los ingresos por empleado, como variable cercana de la productividad de las empresas en el municipio, se acercaban a 0,7 millones, cifra extremadamente baja comparada con los ingresos por empleado de 7,9 millones en el departamento. Así mismo, los ingresos por firma ascendían a 2,2 millones en el municipio contra 7,8 millones del departamento. El empleo por firma es de 3,2 ocupados en Fusagasugá y de 9,7 empleados por firma en Cundinamarca. Por otra parte, el 0,6% de los establecimientos industriales del municipio presenta ventas superiores a 10 millones de pesos, mientras en Cundinamarca el 2,7% de los establecimientos.

Cuadro 5. Fusagasugá. Empleo e ingreso por empleo en las empresas 1999.

Sector	Firmas (%)	Empleo (%)	Ingreso/empleo (mill. de \$)	Empleo/firmas (núm.)	Ingreso/firmas (mill. de \$)
Industria	8,5	8,8	0,687	3,2	2,2
Comercio	74,2	51,2	0,825	2,1	1,7
Servicios	17,3	39,9	n.a.	7,1	n.a.

Fuente: DANE. Censo económico departamental 1999.

Los subsectores más importantes según su participación en el empleo y el ingreso, respectivamente, son: elaboración de productos de panadería 34% y 33,3%; productos metálicos para uso estructural 10,7% y 3,8%; fabricación de muebles para hogar 10,4% y 8,2%; fabricación de productos de madera 8,1% y 2,3%; fabricación de prendas de vestir 7,3% y 5,1%; y fabricación de productos lácteos 6,8% y 35,7%.

Cuadro 6. Fusagasugá. Principales ramas industriales.

Descripción	Firmas Ingresos Empleo		
	%	%	%
Productos lácteos	2.1	35.7	6.8
Productos de panadería	34	33.3	34
Prendas de vestir	14.5	5.1	7.4
Piezas de carpintería	2.7	1.2	1.6
Otros productos de madera	3	2.3	8.1
Productos metálicos	16.3	3.5	10.7
Fabricación de muebles	9.9	8.2	10.4
Fabricación de juguetes	2.1	0.61	1.3
Subtotal	84.7	89.9	80.3

Fuente: DANE. Censo económico departamental 1999.

Entre los subsectores de mayor importancia, el mayor índice de empleo por firma corresponde a la fabricación de productos lácteos con 10 empleados por firma y la de fabricación de productos de madera con 8,5 empleados por firma.

El único sector importante en el que el ingreso por empleado es significativamente más grande que el promedio, es el de fabricación de productos lácteos, con 3,6 millones por firma.

En resumen, la industria en el municipio de Fusagasugá emplea un porcentaje bajo de mano de obra, el tamaño de las empresas es pequeño y la productividad no es significativa. La actividad industrial es de subsistencia, con excepción de la fabricación de productos lácteos donde el tamaño de las empresas es superior al promedio del departamento. Así mismo, la fabricación de productos de madera tiene un tamaño superior al de la mayoría, aun cuando el tamaño es de pequeña empresa.

La capacidad y el porcentaje de empresas industriales del municipio que conquistan mercados en otras zonas de Colombia es pequeña. Además, ningún establecimiento de más de 20 empleados exporta más del 30% de su producción a otros países.

En síntesis, las principales características del sector industrial son: (i) presencia de numerosos microestablecimientos, con baja productividad, sin acceso al crédito, dedicados al mercado local; (ii) no hay un estímulo a la constitución de empresas asociativas y no existe una cultura de organización entre los pequeños productores del municipio; (iii) escaso crédito productivo de fomento; (iv) ausencia de grandes establecimientos industriales; (v) altas posibilidades de desarrollar las cadenas agroindustriales de frutas, hortalizas y avícola; (vi) existencia de un sector de artesanos o pequeña industria asociada a la producción de muebles de madera y artículos similares; y (vii) poca propensión a innovar.

1.5. Perfil del sector comercio

En Fusagasugá existen 2.881 empresas en el sector comercio que representan el 74,2% del total de empresas del casco urbano; en Cundinamarca representan el 74,3%. El comercio emplea 6.075 personas que representan el 51,2% del empleo urbano,

porcentaje superior al de Cundinamarca (45,2%)

Los ingresos por empleado en el municipio son en promedio de \$824.519 y en Cundinamarca de \$1.124.255; los ingresos por firma, respectivamente, son de \$1,7 millones y de \$2,3 millones. El 6,7% de las empresas comerciales tiene ingresos mensuales superiores a \$5 millones, mientras en Cundinamarca el 6,4% de las empresas tiene estos ingresos.

Los subsectores más importantes según su participación en el empleo y el ingreso, respectivamente, son: comercio al por menor de alimentos 21,3% y 14,9%; expendio a la mesa en restaurantes 9,6% y 4,9%; expendio de bebidas alcohólicas 7,9% y 3,1%.

El comercio de Fusagasugá depende de Bogotá, aunque en una proporción inferior a la del promedio de municipios del departamento: el 44,5% de las empresas comerciales vende mercancías que proceden de Bogotá (en Cundinamarca esta proporción es de 55,4%).

En el comercio al por mayor, la mayoría de empresas destina sus ventas al mismo municipio (77,8%), y no vende al exterior ni a Bogotá.

En resumen, el comercio de Fusagasugá está integrado por pequeñas unidades productivas con bajo nivel de ingresos por empleado. Las principales actividades son el comercio al por menor de comidas y bebidas alcohólicas. La mayoría de las empresas comerciales vende mercancías que provienen de Bogotá, y un porcentaje muy elevado del comercio al por mayor tiene como mercado el mismo municipio.

6. Perfil del sector servicios

En Fusagasugá existen 671 empresas en el sector servicios, las cuales representan el 17,3% del total de empresas del casco urbano, cifra que equivale al 17,4% en Cundinamarca. En total están empleadas 4.737 personas, con una participación del 39,9% en el empleo total. El empleo por firma es igual a 7,1 en el municipio y 5,9 en el departamento.

Los subsectores más importantes del sector servicios son: educación superior con el 14,7% del empleo en el sector; prestación de servicios de salud con internación con el 10,6% del empleo; y educación primaria con el 5,3% del empleo.

Entre los subsectores importantes, todos tienen un número representativo de empleados por firma: la educación superior con 17,4 empleados por empresa, la prestación de servicios de salud con internación con 12,6 empleados por empresa, y la educación primaria con 14 empleados por firma.

Aunque el turismo en el municipio podría ser un sector potencial de desarrollo, debido a la variedad de climas, belleza de sus paisajes y existencia de fincas recreativas, existen varios problemas que limitan su desarrollo: conflictos en la utilización de zonas que son explotaciones agropecuarias; a lo largo de la vía Panamericana se han desarrollado servicios turísticos como restaurantes, ventas de comestibles y dulcerías en pequeños grupos de vivienda que generan conflictos en la utilización de las vías; no se han valorado ni aprovechado el recurso paisajístico; no existe planeación en la infraestructura hotelera; no hay promoción turística y es escasa la cooperación interinstitucional; y subsisten problemas de inseguridad que limitan la atractibilidad del municipio como destino turístico (POT, 2000).

B. El tejido empresarial del municipio

Dadas las características económicas de la estructura empresarial del municipio, es estratégico identificar y promover la organización de las empresas en cadenas productivas. La adopción del sistema de cadenas productivas les permite a las empresas obtener insumos a precios más bajos y apropiarse de una mayor parte del valor agregado generado; también, lograr mayor fortaleza para enfrentar la competencia, tanto en el mercado doméstico como en el mercado externo.

Es evidente que para promover la competitividad de las empresas de Fusagasugá se debe tener en cuenta que el 98% de ellas son microempresas, lo cual determina su desempeño, capacidad de innovación y desarrollo tecnológico, flexibilidad, procesos productivos y posibilidad de incursionar en otros mercados.

Otra característica de la estructura empresarial de Fusagasugá es la concentración de los grandes establecimientos en el sector de hoteles y restaurantes (Confecámaras, 2002). Por el contrario, en otras actividades productivas no se encuentran grandes establecimientos, lo cual es una desventaja para promover una mayor crecimiento e integración de la actividad productiva y de las empresas de Fusagasugá.

En general, el municipio presenta un tejido productivo de pequeños establecimientos y de trabajadores independientes. El sector terciario, el de mayor dinamismo y contribución a la generación de empleo, se caracteriza por ser de baja dotación de capital y productividad, y escasa interrelación con otras empresas locales.

Cuadro 7. Importancia de los establecimientos por tamaño (2001).

	Fusagasugá	Cundinamarca	Nacional
	%	%	%
Grandes	0.04	0.54	0.99
Medianas	0.17	0.78	1.34
Pequeñas	1.7	3.5	7.4
Micro	98,1	95.2	90.2
Total	100	100	100

Fuente: Confecámaras.

C. Conclusiones

A manera de conclusión se presenta en el cuadro 8 la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, DOFA, del tejido productivo y empresarial del municipio.

Cuadro 8. Matriz DOFA. Tejido productivo y empresarial.

Municipio de Fusagasugá

Matriz DOFA. Tejido productivo y empresarial

Debilidades

- Tejido productivo urbano basado en microempresas de subsistencia.
- Producción agrícola minifundista.
- Baja asociación entre microempresarios, pequeños y medianos productores.
- Problemas en la producción frutícola: poca oferta y baja orientación exportadora; dificultades de comercialización; problemas sanitarios y de capacitación técnica; ausencia de asociatividad empresarial.
- Inexistencia de industria y empresas grandes.
- Alta intermediación en la comercialización agrícola y pecuaria.
- No hay sistema de información de precios.
- Ausencia de alianzas productivas.
- Sector comercial poco desarrollado. No se venden en el comercio local los productos del municipio.
- Déficit de infraestructuras y servicios que soporten el turismo.
- Falta integración vertical y eslabonamientos tecnológicos en la cadena avícola.

Oportunidades

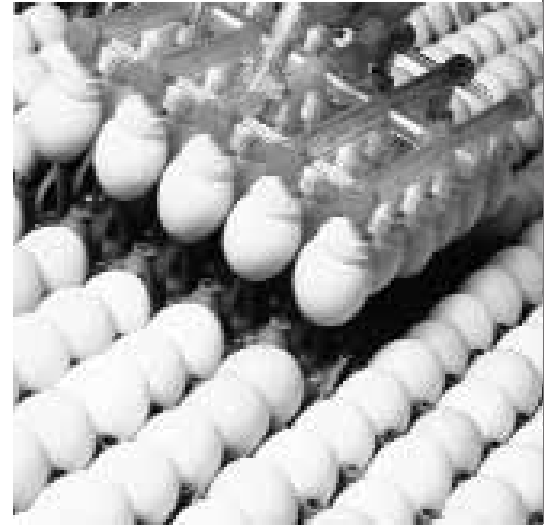
- Acceso a mercados internacionales y reducción de aranceles de insumos y productos agrícolas con los procesos de integración comercial.
- La cercanía a Bogotá permite eficiencia en el transporte de frutas.
- Reducción de costos de transporte con la construcción de la doble calzada Bogotá - Girardot.
- Posibilidad de consolidar cadenas en los sectores avícola, hortofrutícola y turismo.
- Integrar los instrumentos de política agropecuaria nacional.
- Existencia de acuerdos nacionales de competitividad en cadenas avícolas y frutícolas.
- Consolidar oferta de servicios e instituciones de apoyo que permita caracterizar el sector turístico como una cadena productiva.
- Potenciar un turismo específico con enfoque ecológico.

Fortalezas

- El municipio es un núcleo de oferta importante en la economía de la región
- Capacidad económica para trascender las fronteras municipales
- Oferta agrícola diversificada.
- Potencial de inversión, crecimiento y liderazgo del sector avícola
- Existencia de núcleos productivos en sector frutícola
- Presencia importante de proyectos productivos de plantas ornamentales (viveros)
- Fuerte presencia de los eslabones dedicados a la actividad porcícola
- Existencia de procesadores de productos lácteos
- Trabajo de artesanos y microempresas en muebles de madera, cuero y mimbre

Amenazas

- Competencia de productos agrícolas e industriales a bajos costos de otros países.
- Falta de eficiencia y calidad que le permitan competir en productos naturales y exóticos.
- No asociar a los productores del municipio y la provincia al plan de competitividad municipal.
- No existe a nivel departamental una política de fortalecimiento de la cadena avícola.
- No articularse al Plan Regional de Competitividad.



La estrategia de conformación de cadenas productivas es un factor crítico para la creación de ventajas competitivas en las empresas que las conforman, ya que les permite ser más flexibles, asimilar con mayor velocidad los cambios tecnológicos, reducir costos, y crear condiciones para la innovación acorde con las demandas del consumidor final, bien sea interno o externo.

En este capítulo se analizan dos agrupaciones productivas con una oferta importante en la región del Sumapaz⁶, toda vez que el municipio se constituye en un núcleo de oferta importante en la economía de la región con capacidad para trascender las fronteras municipales, y porque se evidencia la importancia del municipio en el contexto departamental, además de exhibir atributos productivos que le permiten una mayor proyección en la economía nacional.

Con este propósito, se examina la producción de frutales, hortalizas y avicultura en los municipios vecinos y en la región, estableciendo su importancia en la producción de la provincia, el departamento y la nación.

La evidencia recogida permite concluir que la producción de frutales de la provincia de Sumapaz contribuye con el 34,9% de la producción de Cundinamarca; que el 11,8% de la producción de hortalizas del departamento se origina en la provincia de Sumapaz y que la producción de aves de postura y aves para engorde son, en su orden, el 15% y 42% de la producción del departamento.

Es decir, la producción de la provincia es estratégica: representa la cuarta parte de la producción avícola en Colombia, y el 9% y 20% de la producción nacional de frutales y de hortalizas, respectivamente. Dada la importancia relativa en la región de Sumapaz de la producción avícola y de frutales, se analizan las características productivas y empresariales y se identifican los temas cruciales para promover la organización en cadenas productivas como estrategia para elevar la productividad y fortalecer su crecimiento.

La provincia del Sumapaz contribuye con el 34,9% de la producción de frutales, el 11,8% de la producción de hortalizas, el 15% de la producción de aves de postura y el 42% de la producción de aves para engorde de Cundinamarca.

A. La cadena avícola

1. Importancia de la cadena

La avicultura en Cundinamarca es líder a nivel nacional, tanto en el levante de pollitas (futuras ponedoras de huevo), con una participación del 25,2%, como de pollitos (futuros pollos de engorde para la carne), con el 26,3%.

La provincia del Sumapaz participa con cerca del 25% de la producción de pollito en Cundinamarca y con el 11% de la producción de pollitas. Fusagasugá es el municipio con mayor participación en la provincia (40%). Así mismo, se estima que la producción de aves de postura del Sumapaz representa entre el 15% y el 18% de la producción departamental, y entre el 36% y el 42% en la producción de aves de engorde.

2. Diagnóstico

En la región de Sumapaz se desarrollan diversas actividades relacionadas con la producción avícola.

La primera característica importante es la clara diferenciación de la problemática según el tamaño. Las grandes empresas avicultoras están integradas verticalmente, en tanto los pequeños y medianos productores, en su mayoría, responden a subsistemas productivos que tienen su expresión económica en pequeñas propiedades de galpones o granjas, y están lejos de ser empresas con unidades integrales de producción y comercialización. No cuentan con ningún tipo de organización, ni representatividad, mientras los grandes productores se encuentran afiliados a la Federación Nacional de Avicultores de Colombia, FENAVI, y a través de la organización gremial diseñan estrategias de crecimiento y sostenibilidad.

6 La provincia de Sumapaz está conformada por los municipios de Arbeláez, Cabrera, Fusagasugá (cabecera provincial), Granada, Pandi, Pasca, San Bernardo, Silvania, Tibacuy y Venecia, y está localizada al suroccidente del departamento de Cundinamarca.

La problemática de los pequeños y medianos avicultores de la provincia del Sumapaz se sintetizan en cuatro grandes áreas temáticas: (i) baja asociatividad; (ii) manejo ambiental y sanitario; (iii) falta de visión empresarial; y (iv) falta de estrategias y alianzas regionales para mejorar la competitividad del sector.

a. Baja asociatividad

No existe una cultura de la asociatividad ni de trabajo en equipo, lo cual lleva a la carencia de liderazgo y, en consecuencia, a la existencia de relaciones de desconfianza hacia las grandes empresas y hacia las empresas de idéntico tamaño. De acuerdo con la percepción de los pequeños productores, los esfuerzos por trabajar mediante cooperativas o asociaciones se han visto frustrados por malos manejos. La producción en pequeña escala enfrenta problemas ambientales. Los programas de seguridad alimentaria que promueven las Umatas, a través del obsequio de pollos o gallinas a campesinos con fines de subsistencia, no se realizan con las medidas adecuadas de prevención y cumplimiento de las normas de sanidad animal, y como resultado, se generan epidemias.

Adicionalmente no existe integración de los pequeños o medianos productores a gremios nacionales, lo que conlleva perder oportunidades en materia de información y gestión. La Federación Nacional de Avicultores, FENAVI, tan solo tiene afiliado al 40% de la avicultura del departamento, y ninguno de los pequeños o medianos productores del Sumapaz se encuentra afiliado al gremio.

7 Bioseguridad es un conjunto de normas, que buscan garantizar la sanidad de las aves, la calidad del pollo y del huevo que consumimos, así como la calidad de los alimentos concentrados.

b. Manejo ambiental y sanitario

La transmisión de enfermedades y el mal manejo de la mortalidad son los problemas más graves, tanto de la avicultura a nivel nacional, como de la región. En la provincia del Sumapaz, estos problemas están asociados a los programas de economías de subsistencia agroalimentaria; falta de manejo y control sanitario, por parte de las secretarías de Salud de los principales centros de consumo; y la no implementación de las prácticas de bioseguridad⁷, que son vistos como un sobre costo y no como una inversión.

c. Falta de visión empresarial y reducción de costos

En la medida en que se instauran procesos de reconversión en todo el país, el mercado se vuelve muy competido. La producción avícola debe trascender de actividades de subsistencia a actividades con visión empresarial.

Además, los altos costos de producción por la movilización de insumos de las plantas de concentrados a los galpones y el crecimiento de los precios del mercado del sector avícola, pues dependen de materia prima importada, que corresponde al 70% de los costos de producción implica que para mejorar la competitividad del sector deben integrarse las empresas y localizar las plantas de concentrados y beneficio.

La importancia del sector avícola para la economía regional merece que se incorpore al análisis la descripción de algunas condiciones específicas a la cadena avícola nacional. Con este propósito se analizan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas estructurales que enfrentan los diferentes niveles de la cadena. (vease cuadro 9).

Cuadro 9. Matriz DOFA. Cadena avícola a nivel nacional

Municipio de Fusagasugá

Matriz DOFA. Cadena avícola a nivel nacional

Debilidades

- Estructura poco integrada, donde los eslabones intermedios de la cadena están obligados a importar materias primas y forrajes; dada la insuficiente producción interna.
- La exportación de productos finales (huevos y pollo) es marginal.
- La oferta de maíz es inestable, por la alta dispersión de la producción.
- La productividad de la industria de alimentos balanceados en Colombia es muy similar al promedio mundial, pero considerablemente inferior a la de países como EE.UU. o Canadá.
- Las industrias procesadoras se localizan lejos de las zonas de abastecimiento de materias primas o de los puertos a través de los cuales se importan.
- El eslabón de producción de alimentos balanceados para animales está poco integrada verticalmente con los productores finales, lo que limita la aparición de economías de escala.

Oportunidades

- La cadena, en todos sus niveles, es actualmente muy dinámica a nivel internacional. El pollo en particular es el producto de la cadena con mayor dinamismo a nivel internacional.
- Se estima que con la adecuada tecnificación, algunas regiones del país pueden llegar a producir maíz, para satisfacer la demanda interna.
- El sector puede crecer más con el fin de lograr acceso a los mercados internacionales donde la demanda está creciendo.
- Los países de Centroamérica y del Caribe tienen una muy limitada producción de huevos, y pocas barreras comerciales, por lo cual se vislumbra como un mercado potencial.
- En Colombia, la dinámica del consumo del pollo ha sido elevada. Durante el período 1993-2003 ha crecido 5,7% anual, para un consumo de 14 kg/hab, por encima del promedio mundial de 10 kg/hab, pero por debajo de la región Andina.

Fortalezas

- La producción avícola presenta un gran dinamismo: la producción de pollo registra un crecimiento de 10% anual en las últimas dos décadas, mientras la producción de huevo crece 5% anual en el mismo período.
- El sector avícola ha liderado la demanda por alimentos balanceados, en razón de que el consumo doméstico de pollo aumentó 5,7% anual entre 1993 y 2003.
- La cadena cuenta con un buen nivel de desarrollo institucional, expresado en el Fondo Nacional Avícola, FONAV y la Federación Nacional de Avicultores, FENAVI.
- La inversión, el empleo y la productividad en la producción de huevo han aumentado en la última década.

Amenazas

- La industria de alimentos balanceados cuenta con una estructura de mercado oligopólica.
- Las exportaciones mundiales de trozos de pollo, especialmente de Estados Unidos, mercado para el cual éstos son desperdicios que se venden a precios irrisorios, comparados con los de Colombia, donde éstos corresponden a un producto de consumo final.
- El crecimiento de la productividad en el sector avícola depende mucho de la inversión en investigación y desarrollo, y dado que dicha actividad se lleva a cabo casi exclusivamente por otros países, la competitividad colombiana puede verse amenazada en el mediano plazo.
- Se percibe poca integración entre los diferentes gremios que representan los diversos eslabones de la cadena y existen enfrentamientos por precios y rentas que menoscaban la competitividad del sector en su conjunto.
- Los procesos de integración comercial pueden afectar la competitividad del sector. EE.UU. compite con subsidios y Brasil con escala.

d. Falta de estrategias y alianzas regionales para mejorar la competitividad del sector

No existe una política para la cadena productiva a nivel nacional, pues a pesar de que en 1997 se firmó un acuerdo de competitividad para toda la cadena, éste no está vigente. Hoy, los esfuerzos del Gobierno se orientan a promover el eslabón primario de la cadena; es decir, se orienta a mejorar el abastecimiento de la industria de alimentos balanceados para animales. A nivel departamental tampoco existe una política para la cadena y, al igual que el Gobierno nacional, la prioridad es la provisión de materia prima para la industria nacional.

B. La cadena hortofrutícola

Al comparar la composición agrícola de Fusagasugá con la de la provincia del Sumapaz, se observa que tanto en el municipio (43%) como en la provincia (47%) la siembra de frutas (sin cítricos) ocupa casi la mitad de las hectáreas sembradas, con un liderazgo indiscutible de la mora. Por otra parte, las hortalizas corresponden al 40% de las hectáreas sembradas en el municipio y al 34% en la provincia, con un claro liderazgo del tomate y la habichuela. Los cítricos participan con el 17% en Fusagasugá, mientras que en la provincia son el 3%.

1. Diagnóstico

La cercanía a Bogotá permite que el transporte de las frutas, tan crítico para este producto, se lleve a cabo de manera rápida y eficiente. Fusagasugá y los demás municipios de la Provincia de Sumapaz, por su localización cuentan con una oferta agrícola diversificada. En Fusagasugá se encuentran desde cultivos de plátano hasta cultivos de curuba.

Ésta es sin duda una ventaja comparativa que la provincia ha utilizado para posicionarse a nivel departamental y nacional como la región líder en producción de frutas de clima frío y una de las principales productoras de otros cultivos permanentes. Sin embargo, las ventajas comparativas con que cuenta la región no son suficientes para producir según estándares de eficiencia y calidad que le permitan competir internacionalmente en los mercados de productos naturales y exóticos.

Los frutales que se destacan por su oferta en el Sumapaz son el lulo, la mora, el tomate de árbol y la uchuva. En los últimos años, el lulo y el tomate de árbol han visto decrecer su producción, mientras que la mora y la uchuva se mantienen relativamente constantes.

Los aumentos en la producción de lulo en algunos municipios como Arbeláez (42% anual) y Cabrera (15% anual) no han sido suficientes para contrarrestar la caída drástica en otros municipios.

Respecto al tomate de árbol se puede apreciar que pese a la caída en la producción en el 2001, la provincia de Sumapaz produjo más del 80% del tomate de árbol del departamento. Fusagasugá producía más del 14% del total de tomate de árbol del departamento, Granada el 7%, Pandi el 8%, Pasca el 11%, San Bernardo el 16% y Silvania el 23%.

Finalmente, al observar la localización de la producción de mora en el departamento, Sumapaz se destaca como la provincia de mayor producción. Todos sus municipios producen la fruta y de los cuatro municipios en el departamento con cultivos de más de 200 hectáreas, tres de ellos hacen parte de la provincia (San Bernardo, Fusagasugá y Silvania).

La mora es una fruta importante dentro de la oferta hortofrutícola de la región, tanto porque se produce en todos sus municipios, como porque el Sumapaz produce más del

65% de la mora de Cundinamarca. Esta fruta, industrializable y con potencial exportador por las diversas posibilidades que ofrece en cuanto a procesamiento, ha sido la más dinámica en los últimos años.

Entre las otras frutas industrializables, las de mayor demanda por la agroindustria son la curuba, la guanábana, la guayaba, el lulo, el mango, el maracuyá y la piña. El número de empresas procesadoras es reducido. En Bogotá hay 21 empresas dedicadas al negocio de bebidas a base de frutas, que forman parte de un gran total de 56 empresas a nivel nacional dedicadas al negocio.

A pesar de la gran variedad de frutales que se producen en Colombia, es posible realizar un análisis conjunto en razón de que presentan problemas y fortalezas muy similares (véase cuadro 10).

2. Problemática

Los principales problemas de la producción y comercialización de frutales a nivel regional son: (i) poca oferta y baja orientación exportadora; (ii) dificultades de comercialización y baja calidad; (iii) problemas sanitarios y falta de capacitación técnica; (iv) ausencia de asociatividad.

a. Poca oferta y baja orientación exportadora

El cultivo de frutales no se ha consolidado en términos de localización. Por lo cual los productores varían de cultivo año tras año. Este fenómeno se da a pesar de que estos cultivos son de carácter permanente. Lo anterior impide el desarrollo de procesos de aprendizaje en la producción; debilidad aún más importante frente a las posibilidades de exportación, pues los mercados

externos requieren una oferta sólida y constante.

Aunque las variaciones observadas en la oferta de frutas son en parte las respuestas de los productores a las señales de precios y a las condiciones de los mercados, también son producto de factores climáticos o fitosanitarios.

A pesar de la dinámica internacional del consumo de productos naturales, la producción con fines de exportación de frutales en Colombia no ha logrado consolidarse. En Cundinamarca, en el 2004, se exportaba alrededor de US\$ 20 millones anuales (sin incluir banano), de los cuales el 50% corresponde a uchuva, que proviene del Sumapaz.

Posicionar estos productos implica contar con cantidad, calidad y continuidad en la oferta, lo que requiere grandes inversiones en mercadeo, posicionamiento del producto y en desarrollos y paquetes tecnológicos que permitan ofrecer los productos demandados y obtener el material vegetal certificado, entre otros aspectos.

b. Dificultades de comercialización y baja calidad

Los pequeños productores venden de manera aislada y dependen de la oferta que les haga el mayorista, situación que impide que lleguen directamente a los grandes compradores, como las cadenas de supermercados. Carecen de capacidad de negociación, pues no conocen los canales de comercialización, no cumplen requisitos de cantidad y calidad para venderle a los almacenes de cadena, y no cuentan con capital de trabajo.

La calidad de las frutas no es homogénea, hay problemas en los procesos de selección, manejo y transporte. Los vehículos para

transportar las frutas y los empaques utilizados no son los apropiados, y como consecuencia una gran parte del producto es maltratado y su calidad se ve disminuida.

c. Problemas sanitarios y falta de capacitación técnica

Las enfermedades y el control de plagas son señalados por los productores como el principal problema, lo cual es, sin duda, una señal de deficiencias en términos de conocimiento del manejo de cultivos. Además, en la región se ha detectado escasez de mano de obra calificada para los períodos de cosecha, con lo cual el proceso pierde eficiencia. La asistencia técnica que ofrecen las Umatas, en la mayoría de los casos, es deficiente a pesar de que existe gran necesidad de capacitación técnica.

d. Faltan estrategias y alianzas regionales para la competitividad

Asohofrucol promueve una organización regional a través de la conformación de comités regionales, que son elegidos en asambleas regionales de los afiliados a la asociación. A pesar del bajo precio de la afiliación anual no se cuenta con un gran número de afiliados en la región del Sumapaz y existe desinformación sobre los beneficios de la afiliación.

La institucionalidad que se les ha dado a las cadenas productivas a través de la secretaría técnica de las mismas, promovidas a nivel nacional por Asohofrucol y el Ministerio de Agricultura, no ha llegado a la región. No existe en el Sumapaz una estrategia de fortalecimiento de la cadena y no se cuenta con un comité o secretaría técnica trabajando en estos objetivos, como sucede a nivel nacional.



Cuadro 10. Matriz DOFA. Cadena hortofrutícola a nivel nacional.

Municipio de Fusagasugá

Matriz DOFA. Cadena hortofrutícola a nivel nacional

Debilidades

- Riesgo de plagas y enfermedades específicas con fuerte impacto sobre la producción y la sostenibilidad de los cultivos.
- Falta de sensibilidad en los procedimientos de transporte y almacenamiento. Al ser productos perecederos, es costoso implementar mecanismos de transporte, especialmente para la exportación, que permitan la preservación de su calidad y su apariencia.
- Oferta muy reducida. Los mercados internacionales requieren ofertas capaces de satisfacer volúmenes altos y constantes.
- Las restricciones de liquidez de los productores frente a cultivos que se caracterizan por un rendimiento tardío para empezar a producir cantidades y calidades comercializables.

Oportunidades

- La demanda mundial de frutales ha estado creciendo a tasas muy considerables y lo seguirá haciendo sostenidamente, pues los hábitos y patrones de consumo están dirigiéndose hacia los productos naturales, orgánicos y nutritivos. Por tanto, el potencial de mercado es cada vez mayor.
- El incremento sostenido en la demanda, junto a una producción mundial enfocada en aumentar la calidad de estos alimentos, ha generado un crecimiento en los precios relativos de las frutas en los mercados internacionales.
- Hay diferentes tipos de procesamientos industriales a través de los cuales puede darsele al producto valor agregado, al servir como materias primas en la fabricación de aromas, productos de limpieza, saborizantes, colorantes, elementos de decoración, etcétera.

Fortalezas

- Las condiciones ambientales se prestan para que la oferta de frutales sea constante a lo largo del año.
- A pesar de que la exportación de frutas colombianas es muy reducida en términos de valor y de volumen, el país cuenta con un liderazgo relativo en algunas frutas como la uchuva.
- En algunos productos, y en términos relativos frente a otros países, la oferta en Colombia está medianamente tecnificada, en particular en frutales.
- El cultivo de árboles frutales genera muy pocos impactos ambientales, incluso cuando la producción se tecnifica, en comparación con el cultivo de otros productos agrícolas.
- La gran variedad de frutales de exportación implica un portafolio diversificado para los exportadores y comercializadores.
- Hay organización institucional del sector que ha permitido cierta coordinación.
- Los rendimientos agregados por hectárea, para frutales en Colombia (12.4Tn/Ha) presenta en promedio uno de los rendimientos más altos dentro de los principales países productores de frutales a nivel mundial.

Amenazas

- Los países competidores en el mercado de las frutas como Ecuador con el tomate de árbol y el lulo, o Zimbabue con la uchuva, presentan ritmos acelerados en el crecimiento de sus exportaciones y en el fortalecimiento de sus sectores frutícolas.
- El sector se caracteriza por altos costos de entrada en términos del conocimiento requerido para su implementación inicial. Por esto, la inexperiencia debe enfrentarse con capacitación y difusión de conocimiento dentro de la cadena.
- Las frutas tropicales, consideradas exóticas en los mercados internacionales, son poco conocidas por los consumidores externos, lo cual hace difícil su entrada en esos mercados.
- El consumo de frutas está sujeto a una sustituibilidad alta por su gran variedad.
- Falta claridad y definición de una política de ciencia y tecnología para el sector. Éstas traen como consecuencia dispersión en la asignación de recursos de investigación y pocos resultados estratégicos.



Con base en el análisis del perfil socioeconómico, el tejido productivo, las cadenas de producción y de la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del municipio, se presentan las estrategias, acciones y proyectos que se deben adoptar para mejorar la competitividad del municipio.

V

Estrategias, acciones y proyectos

A. Estrategias

El incremento de la productividad de las actividades económicas y el mejoramiento en la calidad de vida y la cohesión social, se identifican como las dos principales estrategias para fortalecer la economía del municipio.

1. Estrategias orientadas a incrementar la productividad de los factores productivos del municipio

a. Asegurar una infraestructura eficiente para atraer la inversión privada

Se parte del reconocimiento de que la eficiencia productiva y la competitividad empresarial también son el resultado de la dotación, orientación y calidad de las infraestructuras básicas y los servicios de apoyo a la producción. Las mejoras en el sistema vial interno y en la conectividad con la capital son un factor importante para el avance en productividad. Gran parte de la infraestructura necesaria para el desarrollo del municipio podría impulsarse mediante la elaboración de proyectos tendientes a atraer la inversión privada en los sectores estratégicos (avícola, hortofrutícola y turismo).

Además, es condición fundamental que el diseño e implementación de los planes de inversión en infraestructura tengan un alto grado de continuidad y respondan a las políticas contempladas en el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo Municipal (2001-2003), los cuales incluyen proyectos dirigidos al mejoramiento de la infraestructura como: (i) implementación de nuevos distritos de riego, y (ii) La construcción del Centro de Ferias Exposiciones y Mercadeo del Sumapaz. Sin duda, estos proyectos de inversión deberán articularse en la estrategia de impulsar

cadena productivas como la turística, frutícola y avícola.

b. Promover la asociatividad entre sectores público-privado

Los análisis internacionales sugieren que las regiones prósperas han logrado incrementar la competitividad mediante el compromiso decidido de líderes cívicos y empresariales que han sabido establecer una estrecha relación entre los actores involucrados en los clusters productivos y las ciudades (Rondinelli, Johnson y Kasarde, 1998).

La revisión previa de las potencialidades y debilidades del municipio muestra que las iniciativas deben dirigirse no sólo a mejorar el entorno productivo, sino también a fortalecer los sistemas de relaciones locales entre los agentes económicos, sociales, las instituciones y la sociedad. Es decir, mejorar el funcionamiento del sistema municipal y fortalecer su organización territorial, mejorando la respuesta productiva del municipio (Barquero, 1999). Para esto se requiere incrementar el capital social, entendido como la capacidad de la comunidad para asociarse. En este sentido, el Plan de Desarrollo Municipal (2001-2003) contempló las siguientes acciones y proyectos a los que se les debería dar continuidad: (i) gestionar y ejecutar proyectos con mujeres y grupos asociativos rurales y urbanos en el desarrollo de los procesos productivos; (ii) fomentar la creación y consolidación de empresas asociativas, cooperativas, microempresas, famiempresas; (iii) establecer convenios con la Cámara de Comercio para desarrollar programas en capacitación, mercadeo, comercialización, preparación y divulgación de proyectos empresariales; (iv) apoyar la creación de la Asociación de Ganaderos de Fusagasugá; y (v) crear el Consejo Territorial de Empleo del Sumapaz.

Es importante promover relaciones de colaboración horizontal (empresas y sector institucional) en lo relativo a factores de producción (insumos, acceso a infraestructura, acceso a tecnología, acceso a financiamiento, y acceso a capacitación). Esta relación permite articular la oferta con la demanda de servicios empresariales; desarrollar actividades de sensibilización, generar relaciones de confianza; diagnosticar oportunidades de negocios conjuntos y poner en marcha proyectos asociativos.

La identificación y el desarrollo de las cadenas productivas (agroindustriales y turística) será una de las estrategias importantes para el desarrollo del medio rural y urbano a través actividades económicas competitivas y sostenibles que generen riqueza material para incrementar el bienestar de las personas.

c. Promover la provisión de insumos estratégicos para las empresas

El entorno macro se verá fortalecido si se provee a las empresas locales de los insumos estratégicos para superar sus dificultades estructurales, tales como: asesoría en gestión empresarial, información sobre mercados y logística comercial, capacitación laboral, cooperación empresarial, entre otros (Alburquerque, 1999). Así, es fundamental acompañar a los empresarios en el diseño de proyectos productivos, en razón de que las empresas de menor tamaño explican el desarrollo productivo local y presentan problemas relacionados con: bajo nivel cultural y profesional; administración de los negocios, en su mayoría familiares; planes de negocios; fuerza de trabajo no calificada; políticas de ventas; poca experiencia en mercadotecnia; etcétera.

d. Mejorar la capacidad del recurso humano

La estrategia en materia de educación requiere integrar los colegios, las instituciones de educación no formal y las universidades locales con el sector productivo y social del municipio con un triple objetivo: (a) mejorar la calidad de la educación; (b) adecuar la oferta de competencias educativas a la demanda laboral y (c) integrar a los empresarios en la solución de los problemas del sector educativo.

Otras estrategias educativas complementarias que elevarían la capacidad del recurso humano serían las siguientes: (i) ampliar la cobertura educativa; (ii) aumentar los índices de retención del sistema educativo; (iii) construir y mejorar infraestructura educativa; (iv) consolidar la oferta educativa e implementar la educación para el trabajo; y (v) fortalecer de la gestión educativa local e institucional.

2. Estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida y la cohesión social

La focalización de gasto público en los más pobres y vulnerables, el manejo del espacio público y la generación de instrumentos institucionales para la seguridad, son políticas que ayudarían a generar un contexto que favorecería la asociatividad y atraería mano de obra calificada.

Respecto a las acciones para mejorar la prestación de servicios de salud, se considera que mejorar la capacidad instalada actualmente (dotación, mantenimiento y adecuación de la infraestructura) permitirá ampliar la cobertura en la prestación de los servicios en los puestos de salud de jurisdicción municipal. La ampliación del Puesto de Salud Obrero y la dotación y puesta en marcha del Policlínico Municipal, se consideran proyectos que contribuyen a elevar la capacidad actual (Plan de Desarrollo y POT).

Los proyectos en ampliación de servicios públicos y mejoramiento de la calidad están relacionados con la continuidad de proyectos dirigidos al mejoramiento de redes de distribución de acueducto y aumento de cobertura, plan de manejo de aguas en la zona rural, desarrollo institucional y gremial para acueductos rurales, cierre técnico del actual botadero municipal, manejo integral de los residuos sólidos, mantenimiento del alumbrado público urbano, electrificación rural, plan maestro de alcantarillado, establecimiento de macrorrutas y microrrutas de recolección de basura y barrido de calles, implementación del gas natural domiciliario, campañas ciudadanas de compromiso con el medio ambiente, campañas de reforestación de cuencas del municipio, y manejo integral de las reservas naturales (POT y Plan de Desarrollo 2001-2003).

Finalmente, en la formulación de las estrategias y proyectos para el municipio se debe tener en cuenta que es relevante la calidad de los proyectos en función de su articulación con otras actividades productivas; y que es preciso orientar a corto plazo las estrategias del plan hacia el fortalecimiento competitivo en el mercado regional y nacional, para luego abrir paso a los productores locales en los mercados internacionales en el mediano y largo plazo.

B. Acciones para el fomento de las ventajas competitivas del municipio

La presente sección expone las acciones que apoyan las estrategias encaminadas a mejorar la competitividad general del municipio, para lo cual se identifica el siguiente conjunto de acciones específicas que fortalecerán las ventajas competitivas y la productividad del municipio:

- (i) Desarrollar una cultura municipal que fomente la cooperación, establezca una visión global de los recursos y de las perspectivas de la comunidad en su conjunto.
- (ii) Construir consensos en torno a los objetivos, estrategias y medios para lograr las ventajas competitivas e incrementos de productividad.
- (iii) Adecuar la estructura administrativa, financiera, y técnica del municipio hacia las exigencias del desarrollo local y regional.
- (iv) Fortalecer relaciones estratégicas entre organizaciones públicas y privadas, instituciones y personas a nivel municipal.
- (v) Coordinar con otras instituciones del gobierno departamental y nacional la implementación de planes sociales para el desarrollo.
- (vi) Incentivar el crecimiento económico con base en la inversión pública y privada en sectores prioritarios que generen empleo y demanden bienes locales.
- (vii) Fortalecer la generación de valor agregado de las cadenas relevantes a nivel regional a través de políticas que garanticen la oferta de bienes públicos como la infraestructura y los servicios públicos.
- (viii) Promover mejoras en la competitividad de las pymes, mediante la generación de esquemas asociativos de organización de la producción.
- (ix) A nivel del comercio interno, es necesario fortalecer su capacidad empresarial, fomentando diversas formas de organización asociativa y promoviendo programas de formación básica comercial.

C. Proyectos para impulsar la competitividad municipal

Estos se resumen en el cuadro 11, donde se relacionan a la vez, con las estrategias y acciones de las secciones anteriores.

1. De alta prioridad

- Aprovechar la Mesa de Competitividad como una instancia ideal para articular, en una estrategia general, todos los proyectos que impulsan la productividad local.
- Identificar y apoyar el desarrollo de cadenas productivas.
- Fomentar las exportaciones agroindustriales.
- Articular los programas nacionales y departamentales de crédito, capacitación, fomento a pymes, y acuerdos de competitividad, a la estrategia de desarrollo del municipio.
- Modernizar la gestión pública mediante la construcción de un sistema de información y de seguimiento.
- Cursos de calificación a funcionarios del municipio.
- Promover los pactos de transparencia y el sistema de rendición de cuentas.
- Integración al diseño del tramo que pasa por Fusagasugá de la carretera de doble calzada Bogotá-Girardot.
- Mejorar las vías veredales para facilitar la comercialización de productos agrícolas.
- Construir el centro de acopio de productos agrícolas.

- Construir la infraestructura de servicios orientados al turismo ecológico, deportivo y tercera edad.
- Aumentar la participación de recursos y beneficiarios en el programa de jóvenes emprendedores.

2. De prioridad media

- Establecer la cátedra municipal.
- Adoptar un modelo de evaluación de competencias en los colegios.
- Desarrollar un proyecto de cultura ciudadana para impulsar la creación de capital social, fomentar la participación y control ciudadano en los programas del municipio, y generar una visión colectiva de las acciones necesarias para impulsar el desarrollo local.
- Desarrollar con participación de las universidades locales un programa de apoyo a la gestión empresarial de la región.
- Proyecto de creación de planes de negocios coordinados con el fin de atraer inversionistas hacia el municipio.
- Desarrollo de facultades y carreras técnicas en agronomía, veterinaria, salud (enfermería), educación física, hotelería y turismo en concordancia con el plan de competitividad.
- Proyectos en recreación y deporte.
- Ampliar la cobertura y calidad de servicios públicos y de seguridad (Proyecto Zonas Seguras, a partir de la experiencia de la Cámara de Comercio de Bogotá).

3. Otros proyectos

- Crear una misión educativa para identificar la oferta y demanda de trabajo local, a fin de adecuar los programas educativos, e identificar las acciones concretas para mejorar la calidad de los programas educativos.
- Programa de becas y créditos a profesores y estudiantes destacados del municipio con el objetivo central de generar un grupo de actores con alto nivel de calificación que se conviertan en los educadores e impulsores de los programas de educación y gestión local.
- Crear un sistema de información general para el municipio.
- Inversión en programas de vivienda de interés social.
- Inversión en recreación y deporte.

D. Políticas para el desarrollo sectorial y de las cadenas productivas

En la presente sección se expone un conjunto de recomendaciones para la política sectorial de competitividad y el impulso de las cadenas productivas.

1. Políticas para la competitividad del sector agropecuario ⁸

El diagnóstico del sector agrícola identificó que en el municipio la producción se desarrolla en pequeñas unidades que enfrentan problemas de restricción en el acceso al crédito, bajo niveles de producción y productividad, dificultades en la comercialización de los productos, ausencia de contratos y bajos ingresos.

El incremento de la productividad debe partir de la asociación de los agricultores y la integración entre los productores de las diferentes fases de la cadena productiva. La estrategia de formación de clusters agroindustriales supone una cooperación estrecha entre los productores agrícolas, los industriales que utilizan materias primas agrícolas, los comercializadores y las autoridades gubernamentales. La experiencia de algunos cultivos en Colombia ha mostrado que los agentes integradores pueden tener interés en la asociación de productores, pues traería mayor certidumbre en la disponibilidad de materia prima y mejor calidad de la misma.

A través de la Mesa de Competitividad, el municipio tiene un instrumento para coordinar y supervisar los acuerdos, integrar los instrumentos de política agropecuaria nacional y departamental, brindar capacitación y vincular al sector educativo en el proceso de capacitación y apoyo técnico a los productores.

a. Acciones y proyectos generales para mejorar la competitividad de la producción agropecuaria

- Apoyar a las microempresas y pymes con asesoría en gestión empresarial, información de mercados, logística comercial, capacitación laboral y calidad de la producción.
- Conformar grupos asociativos agrícolas por veredas en los sectores de hortalizas y frutas, con el fin de generar las economías de escala necesarias para acceder a los mercados formales de comercialización, crédito y tecnología.
- Crear un centro de acopio para apoyar la comercialización de los productos agroindustriales y agropecuarios.

⁸ Basado en entrevista con Carlos del Valle, secretario general de la Sociedad Colombiana de Agricultura y Ganadería de Colombia, SAG.

- Establecer un mecanismo de certificación de la calidad en el proceso productivo de las fincas.
- Ofrecer programas de garantías a la parte del crédito no cubierto por FINAGRO.
- Vincular las facultades locales de administración, veterinaria y agronomía a la capacitación de los agricultores y a la evaluación técnica y financiera de los planes de negocios de los agricultores.

b. Acciones y proyectos para la cadena avícola

- **Para romper el escepticismo y, por ende, la construcción de confianza y la asociatividad**

Organizar seminarios en los que se presenten casos exitosos de asociatividad, por ejemplo analizando las experiencias de los acuerdos regionales de competitividad promovidos en Santander, el Valle del Cauca o de Sucre-Córdoba para los respectivos actores de la cadena. Promover la agremiación de los mismos, lo cual puede hacerse mediante la participación de FENAVI, así como mediante la cercanía a los programas promovidos por el FONAV⁹.

- **Para el manejo ambiental y sanitario**

Promover alianzas que aseguren que los grandes proyectos y empresas transfieran a las pymes conocimientos y experiencias en materia de sanidad. Se debe lograr que la Secretaría de Salud de Bogotá y el INVIMA sancionen la venta de "mortalidad"¹⁰ en canal en puntos de distribución de alimentos en la capital.

El ICA debe enfatizar el control sanitario en la región, y el desarrollo de medidas preventivas. Se sugiere un replanteamiento de la política de seguridad alimentaria a través de la donación de pollos y gallinas del Ministerio de Agricultura a través de las Umatas, pues genera un problema de sanidad en la producción para fines comerciales.

Adicionalmente se debe solicitar capacitación masiva e intensiva al FONAV, en materia de bioseguridad, para prevenir problemas epidemiológicos.

- **Para la falta de visión empresarial y la reducción de costos**

La avicultura es el sector que más ha crecido en los últimos diez años. Es un producto versátil y un buen sustituto de los otros tipos de carne, con precios al consumidor inferiores al de la carne de res. Actualmente, el sector atraviesa un proceso de integración vertical y horizontal, con cambios tecnológicos acelerados.

El punto crítico para la avicultura es la disminución de los costos, así como el abastecimiento seguro y cercano de materias primas. Se aspira a que la disminución de los costos de los alimentos balanceados se logre promoviendo programas de integración vertical de la actividad avícola con la fase agrícola o simplemente promoviendo la reducción en el costo de producción del alimento balanceado a través de la preparación o contratación asociada de las mezclas. La integración vertical de los subsistemas productivos actuales podrían generar economías de escala que redundarían en ganancias en competitividad.

En síntesis, la integración vertical se facilitaría si se atendiera el desarrollo de los siguientes proyectos: (1) un matadero a gran escala; (2) una cadena de frío; (3) una planta procesadora de alimentos balanceados, y (4)

9 Los programas promovidos por el FONAV son cuatro: (1) Programa Técnico: se trabaja en investigaciones de importancia sanitaria y de gestión ambiental, así como de bioseguridad. Esta información se difunde mediante seminarios y documentos; (2) Programa Nacional del Huevo: promueve el consumo del huevo a nivel nacional, mediante estrategias de mercadeo y publicidad; (3) Programa Nacional del Pollo: promueve el consumo del pollo; (4) Programa de Materias Primas: mediante alianzas con diferentes instituciones se busca el propósito estratégico de que la industria reduzca su dependencia de las importaciones de materias primas agrícolas.

10 Animal muerto en canal, desviscerado y empacado sin el debido procedimiento higiénico.

una planta de compostaje. Todas propuestas que generarían economías de escala y reducción de costos.

Se recomienda realizar los estudios de prefactibilidad y avanzar en la estrategia para incentivar a probables inversionistas. Los procesos de capacitación para la empresarización (costos, técnicas de planeación y mercadeo, entre otros), complementarían las estrategias de integración vertical.

• **Para promover la cadena productiva**

No existe a nivel nacional, ni departamental, una política de fortalecimiento de la cadena avícola. El interés de la política del Ministerio de Agricultura y de la Secretaría de Agricultura de Cundinamarca por garantizar el abastecimiento de la materia prima, se considera como una política dirigida a los eslabones primarios de la cadena, más que una política dirigida a cada eslabón de la cadena en sí misma.

Por tanto, se recomienda promover la firma de un acuerdo regional de competitividad que integre a todos los actores económicos e institucionales de la cadena.

c. Acciones y proyectos para la cadena frutícola

Como se ha mencionado, los principales problemas de la producción y comercialización de los frutales a nivel regional pueden agruparse en cuatro: (i) restricciones en la oferta y exportaciones incipientes; (ii) dificultades de comercialización; (iii) problemas sanitarios y de capacitación técnica; (iv) ausencia de asociatividad y estrategia regional de cadena, para los cuales se proponen las siguientes líneas de acción:

• **Sobre las restricciones de la oferta**

Para que los productores de frutales puedan incrementar la oferta y homogenizar calidad homogénea, requieren facilidades para acceder a tecnología, información y financiamiento. El municipio, por sí sólo, no está en capacidad de lograr dicha coordinación. Para ello es indispensable promover la cooperación institucional entre los productores, las entidades públicas y demás agentes involucrados.

Entre las acciones que podrían ayudar a incrementar la oferta y elevar la calidad se encuentran: ofrecer estímulos a las asociaciones y a los agentes integradores, si logran ciertos objetivos en productividad, monto y dinámica de ventas.

Dado que FINAGRO asume, en términos generales, el 80% de las garantías a los créditos de los agricultores, el municipio también puede ayudar a facilitar el acceso al crédito de los horticultores y, en general, a los pequeños productores, asumiendo el 20% restante.

Además, el municipio puede liderar el proceso de certificación de fincas con el fin de reducir el costo de supervisar el proceso de siembra en un gran número de pequeñas fincas y para que los comercializadores se involucren en la supervisión del proceso productivo.

• **Para resolver los problemas de intermediación en la comercialización**

Para llegar a los grandes compradores, se debe consolidar la producción en pocos vendedores. Es indispensable la asociatividad, bien a través de una cooperativa, un agente integrador o un esquema de organización de los productores. Para ello se necesita la coordinación de un integrador para liderar el proceso, así como la sensibilización y capacitación socioempresarial.

En productos agrícolas de ciclo largo existen ejemplos de agentes integradores como las empresas productoras de jugos Hit y Tutti Fruti. Este tipo de agentes actúan suscribiendo compromisos de compra con los productores, lo cual disminuye la incertidumbre en precios y estimula a los productores a mejorar la calidad de las frutas y a cumplir con los despachos.

Las mayores dificultades radican en la atomización de los productores, las dificultades para estandarizar la calidad y en las dificultades en el manejo de la cosecha y la poscosecha. Las asociaciones de productores deberían liderar la integración y promover la programación de las cosechas, la logística y el valor agregado de la poscosecha.

- **Para los problemas sanitarios, se requiere mayor desarrollo tecnológico y capacitación**

Crear un centro de desarrollo tecnológico especializado en frutales, bajo la dirección técnica de Corpoica y la financiación de los gobiernos municipales y Asohofrucol, con la participación de la universidad y centros de investigación especializados en frutales. Capacitar a los productores en tecnologías de siembra, cosecha, poscosecha y comercialización, con la vinculación de una entidad líder a nivel nacional (Corporación Colombia Internacional, Universidad Nacional, Corpoica, etcétera).

- **Para la construcción de asociatividad**

Organizar seminarios o talleres en los que se presenten casos exitosos de asociatividad y/o cooperativismo. Evaluar experiencias de otras regiones del país: Antioquia en la consolidación del acuerdo de competitividad hortofrutícola, así como la de Sumapaz, caso de Comfrutos.

Promover la agremiación de los productores a Asohofrucol. Así mismo, es importante que los productores de la región conozcan los beneficios de los programas del Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola.

- **Para promover la consolidación de la cadena**

Es importante la reactivación de la planta procesadora de frutas, construida en San Bernardo por el DRI, así como identificar las actividades industriales y los servicios relacionados con la producción de frutas, como restaurantes y tiendas de jugos y frutas, para involucrarlos en la estrategia de fortalecimiento de la cadena. Así mismo, como parte de la estrategia de agroturismo, se recomienda posicionar la región a nivel nacional, como la "zona frutícola de Colombia". Es necesario promover la firma del acuerdo regional de competitividad para los frutales de exportación y los industrializables del Sumapaz.

2. Estrategias generales para fortalecer el sector turístico

El turismo no se ha consolidado con la suficiente oferta de servicios e instituciones de apoyo que permita caracterizarlo como una cadena productiva.

Un rasgo importante en la evolución de la oferta de turismo en el mundo es la orientación hacia la calidad ambiental y la aparición de un turismo específico con enfoque ecológico (turismo verde, agroturismo), en el cual los municipios de Cundinamarca tienen potencialidades que pueden convertirse en oportunidades de desarrollo.

Actualmente, el municipio enfrenta dificultades para desarrollar las ventajas potenciales naturales y culturales que le permitan canalizar

de manera sostenida y rentable los beneficios del turismo. Entre las desventajas se cuentan: falta de conciencia ciudadana sobre el potencial del sector; débil infraestructura institucional, física y profesional; ausencia de productos diferenciados y competitivos; y, en general, falta de un plan integral, estratégico y financiero, que promueva las actividades sectoriales a largo plazo.

La falta de planificación ha llevado al uso, sin control, de los atractivos turísticos naturales y, por consiguiente, a su degradación. El municipio no cuenta con un modelo de planificación turística municipal que involucre todos los componentes de la actividad.

Otro aspecto crítico es el déficit de infraestructuras y servicios que sirven de soporte al turismo: infraestructuras de transporte, comunicaciones, obras sanitarias, y ordenamiento urbano. Estas infraestructuras y servicios públicos son fundamentales para el funcionamiento de la actividad turística.

Para cualificar y diferenciar un segmento turístico amplio como el agroturismo, o el relacionado con la salud, es necesario superar las deficiencias estructurales, cualificar y diversificar la oferta complementaria de servicios turísticos, para que sus productos puedan competir con los de otros municipios de la región, como Melgar y Girardot.

Finalmente, resulta de vital importancia impulsar la formación profesional para adecuar la calificación laboral a las necesidades de los distintos tipos de trabajo que requiere el sector.

La actividad turística de Fusagasugá tiene potencialidades y oportunidades que se deben aprovechar: es municipio cabecera de la provincia de Sumapaz, se ubica sobre la carretera Panamericana, cerca de Bogotá y goza de variedad de climas para la recreación y el descanso. La constitución de la Asociación de Agroturismo del Sumapaz tiene el objetivo

general de convertir al turismo en el eje que impulse el desarrollo económico y social de la región ¹¹.

a. Acciones y proyectos para fortalecer la oferta turística

1. Elaborar el inventario de los atractivos turísticos (naturales, culturales, históricos, monumentos, etcétera), actuales y potenciales y de la infraestructura de soporte asociada.
2. Identificar zonas de aprovechamiento turístico y definir directrices para su desarrollo.
3. Caracterizar la estructura de la oferta turística (capacidad, precios, estacionalidad; capital humano, tecnología de comercialización y gestión, calidad de los servicios e institucionalidad).
4. Identificar necesidades de desarrollo de la infraestructura física y social.
5. Identificar proyectos para ser presentados a diferentes fuentes de financiación
6. Adoptar un programa de sensibilización ciudadana.
7. Fortalecer la cultura para la preservación y conservación del medio ambiente, del espacio público y del patrimonio cultural e histórico.
8. Desarrollar un programa de capacitación administrativa y operativa.
9. Promover la asociación de los prestadores de servicios tradicionales.
10. Diseñar un proyecto asociativo para los oferentes de los servicios a la tercera edad.
11. Diseñar un proyecto asociativo para los oferentes de fincas agroturísticas

11 Díaz G. Turismo siglo XXI de la Región de Sumapaz. Mimeo.

b. Acciones y proyectos para fortalecer la demanda turística

1. Analizar la demanda actual y de los destinos que compiten con el municipio a nivel regional.
2. Analizar la demanda potencial.
3. Establecer escenarios de crecimiento de la demanda en el mediano y largo plazo.
4. Definir estrategias de comunicación y de comercialización, creando un sistema de información turística (guías, radio, Tv. página web).
5. Promover un proyecto de planes vacacionales y recreacionales dirigidos a la población afiliada a las cajas de compensación familiar de Bogotá y del departamento, y a las agencias de turismo.

Cuadro 11. Objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción y proyectos.

Objetivo estratégico	Estrategia	Líneas de acción	Proyectos
Incrementar la productividad de los factores productivos del municipio	Asegurar la existencia de infraestructura pública para atraer y retener la inversión privada	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la conectividad de Fusagasugá con Bogotá y Cundinamarca. Organizar el sistema vial interno. Atraer inversión privada articulada a los proyectos estratégicos del municipio (avícola, hortofrutícola y turismo). 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la construcción de la carretera de doble calzada de Bogotá a Girardot que pasa por Fusagasugá. Mejorar las vías veredales para facilitar la comercialización de productos agrícolas. Promover la construcción del Centro de Acopio de Productos Agrícolas. Construir la infraestructura de servicios orientados al turismo ecológico, deportivo y la tercera edad (parques, centro comercial, centro alto rendimiento, centros de salud).
	Promover la asociatividad en y entre sectores públicos y privados	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el capital social. Mejorar la coordinación entre el sector público y privado. Promover la asociatividad entre microempresas y pymes en torno a proyectos productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el plan de acción de la mesa de competitividad. Desarrollar un programa de pedagogía ciudadana y comunitaria. Crear la cátedra municipal. Modernizar la gestión pública (sistema de información de la acción pública y seguimiento de las finanzas y gestión municipal). Definir y desarrollar las cadenas productivas (ejemplo: avícola, hortofrutícola y turismo).
	Facilitar el acceso a insumos estratégicos para el sector productivo	<ul style="list-style-type: none"> Reorientar la oferta educativa universitaria y técnica a la demanda del sector agropecuario y turismo. Apoyo a la microempresa y pymes en: <ul style="list-style-type: none"> Asesoría a la gestión empresarial (comercio, productos artesanales, restaurantes, cafeterías). Información sobre mercados demandas a microempresas y pymes de los sectores de lácteos, turismo, educación, flores). Logística comercial. Capacitación laboral a través de SENA y Universidades locales. Mejoras en calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar facultades y carreras técnicas en agronomía, veterinaria, salud (enfermería), educación física, hotelería y turismo en concordancia con el Plan de Competitividad. Articular los programas nacionales y departamentales de crédito, capacitación, fomento a Pymes, acuerdos de competitividad, etcétera, a la estrategia de desarrollo del municipio basada en la asociatividad y cadenas productivas Desarrollar un programa de apoyo a la gestión empresarial de la región con las universidades locales (investigaciones, tesis, prácticas, etc) Incrementar la participación de recursos y beneficiarios del Programa Jóvenes Emprendedores. Impulsar las exportaciones de productos agroindustriales articulándolos a los programas de fomento a las exportaciones nacionales y departamentales.
	Mejorar la capacidad del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> Promover la ampliación de la cobertura y calidad educativa. Fortalecer la capacidad técnica de los funcionarios del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar el modelo de evaluación de competencias. Diseñar cursos de cualificación a funcionarios.
Mejorar calidad de vida y cohesión social	<ul style="list-style-type: none"> Promover un entorno físico y social óptimo para atraer y retener los factores productivos 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de la pobreza y las NBI mediante la focalización del gasto en los grupos vulnerables. Manejo del espacio público. Generación de instrumentos institucionales para la seguridad. Reducción de la vulnerabilidad ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> Elevar la inversión en programas de vivienda de interés social. Ampliar la calidad y cobertura de los servicios públicos. Desarrollar proyectos en recreación y deporte (parques, clubes deportivos, escenarios, centro comercial). Rehabilitar jóvenes para desvincularlos de bandas juveniles.



El sistema de seguimiento deberá permitir conocer la marcha de los proyectos, valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos y proporcionar información pertinente y oportuna para la toma de decisiones, a fin de mejorar la ejecución del plan económico de competitividad y de sus proyectos.

El sistema de seguimiento es una herramienta fundamental de la Mesa de Competitividad para programar a largo plazo el cumplimiento de las actividades propuestas en el Plan Económico para la Competitividad de Fusagasugá. En general, se busca evaluar si: (i) las actividades de los programas ejecutan adecuadamente los lineamientos técnicos y estándares corporativos, definidos de acuerdo con los presupuestos, plazos y resultados programados; (ii) los proyectos han alcanzado los resultados frente a los objetivos y metas planeados; (iii) reflejan la extensión de la cobertura de los programas. El sistema de seguimiento deberá, entonces, permitirle a la Mesa conocer la marcha de los proyectos, valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos, y proporcionar información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones, mejorando la marcha del proyecto y sistematizando las experiencias resultantes de su ejecución. Como resultado de tales experiencias, la Mesa deberá realizar las acciones correctivas pertinentes.

En consecuencia, la gestión del Plan Económico para la Competitividad de Fusagasugá debe verificar si están lográndose los objetivos con los medios previstos: (1) eficacia (que las cosas se hagan); (2) eficiencia (que las cosas se hagan con el menor costo); (3) oportunidad (del tiempo en que se hagan); (4) suficiencia (de la cantidad en que se hacen).

A. Características de los indicadores

La identificación y definición de los indicadores adecuados y necesarios para el seguimiento del plan se ha realizado teniendo en cuenta los siguientes criterios: (1) que se pueda medir; (2) deben señalar en qué medida se ha logrado lo que se pretende; (3) deben ser una base objetiva para la evaluación; (4) los indicadores deben ser específicos en términos de calidad, cantidad, tiempo, ubicación y dirección; y (5) deben ser prácticos (razonables, es decir, medir lo que es importante).

B. Indicadores generales de gestión del proyecto

1. Frente a la Mesa de Competitividad

Se busca establecer la capacidad institucional local para trabajar colectivamente, organizar y movilizar recursos para solucionar problemas de interés común expuestos en el plan: (1) número de participantes; (2) asociaciones representadas; (3) número de reuniones; (4) número de proyectos implementados; (5) desarrollo de un sistema de evaluación financiero y social de los proyectos de inversión estratégicos.

2. Frente a la gestión local

Desarrollo de la responsabilidad y transparencia en los empleados públicos o actores privados en la rendición de cuentas, exigiendo que éstos sean responsables de sus políticas, sus acciones y del uso de los fondos: (1) verificación de la implementación de la página web con información de los proyectos llevados a cabo en el municipio; (2) número de trabajadores calificados; (3) número de actividades colectivas con la ciudadanía (veedurías, etcétera); (4) sistema de evaluación municipal desarrollado por la Cámara de Comercio; y (5) indicadores de gestión fiscal desarrollados por Planeación.

3. Frente a las cadenas productivas

Se busca continuar con el fortalecimiento de las organizaciones de productores, alianzas estratégicas, acceso y participación de productores, desarrollo de negocios, autogestión y capacidad para resolver problemas, y la sostenibilidad empresarial: (1) número de convocatorias a productores; (2) número de procesos

asociativos implementados; (3) números de productores articulados a las cadenas (beneficiarios); (4) número de empleos generados; (5) encuestas de satisfacción a los turistas que visitan la región; (6) número de sellos de calidad alcanzados por las empresas locales; (7) estadísticas básicas (número de cursos de asistencia técnica, número de cursos en gestión y organización, número de planes de negocios implementados, diseño de productos empresariales, número de trabajadores, volumen de producción, volumen de ventas, acceso a nuevos mercados, exportaciones); (8) atracción de nuevas empresas que se vinculan a las cadenas existentes en la región y municipio. Medir el empleo, capital y ventas de dichas empresas; (9) desarrollo de encuestas a las empresas que midan innovaciones en calidad, desarrollo de nuevos productos y procesos productivos.

4. Insumos estratégicos para las empresas

(1) Financiación (número de créditos); (2) número de cursos de asesoría en relaciones comerciales (empresa cliente proveedores); (3) número de talleres de fortalecimiento empresarial; (4) encuestas de satisfacción a beneficiarios de cursos de asesoría comercial y fortalecimiento empresarial; (5) seguimiento a beneficiarios de los programas de asesoría y fortalecimiento comercial (identificar si continuaron con su microempresa, si aplican los conocimientos aprendidos en la empresa, etcétera); (6) número de planes de negocios realizados; (7) número de eventos de comercialización.

5. Indicadores globales de desarrollo municipal

(1) Población con necesidades básicas insatisfechas, calculada con base en el censo de población, el Sisbén o con encuestas de hogares implementadas por el municipio; (2) población bajo la línea de pobreza calculada con base en el censo de población, el Sisbén o con encuestas de hogares implementadas por el municipio; (3) crecimiento del empleo calculado con base en el censo de población o con encuestas de hogares implementadas por el municipio; (4) años promedio de educación de la población con base en censo de población o con encuestas de hogares implementadas por el municipio; (5) cobertura de la educación y salud con base en la información de la planeación municipal, departamental, el Sisbén y encuestas de hogares desarrolladas por el municipio; (6) índices de criminalidad (homicidios, secuestros, robos, etcétera).





Con base en la identificación de las debilidades, amenazas y potencialidades productivas del municipio y de la definición de estrategias para mejorar la competitividad y productividad, se plantea un escenario económico ideal a mediano plazo para Fusagasugá.

VII

Futuros escenarios

A. Escenario actual

Fusagasugá es un municipio con baja integración institucional, sin una visión colectiva sobre su desarrollo, con una estructura económica de pequeños productores realizando actividades tradicionales de servicios de baja competitividad y productividad; con alto nivel de desempleo, sin articulación de los sectores rurales y urbanos, con un sector avícola tradicional de bajo dinamismo, y una sociedad aislada de su principal centro universitario.

Este escenario crítico se mantendrá si el municipio no implementa las recomendaciones propuestas en el presente Plan de Competitividad.

- A partir del desarrollo de un conjunto de infraestructuras y servicios, y de concientización ciudadana, ha potenciado las ventajas naturales y ambientales para canalizar de manera sostenible y rentable los beneficios de una oferta específica (agroturismo), articulando a los diferentes eslabones de la cadena turística su tejido microempresarial.
- Ha retomado de manera productiva su experiencia, conocimiento y vocación agropecuaria, recuperando la inversión en los sectores avícola y hortofrutícola.
- Y la región participan de manera decidida en los programas y políticas nacionales de productividad y exportación.
- Logra un crecimiento económico sostenido, superior a su dinámica poblacional, gracias a la capacidad competitiva y exportadora, generando empleos de calidad.
- Desarrolla y consolida las cadenas avícola, hortofrutícola y de turismo.
- Logra la inserción de sus productos agrícolas en los mercados nacional e internacional.
- Ejerce un liderazgo y capacidad de convocatoria económica para asociar a los productores de la región de Sumapaz.

B. Escenario propuesto en el Plan de Competitividad

El desarrollo de las estrategias, la implementación de las acciones y ejecución de los proyectos propuestos en el presente Plan de Competitividad conducirán al siguiente escenario, en el que el municipio supera las actuales debilidades que dificultan su potencial desarrollo económico y concreta sus ventajas dinámicas, elevando el bienestar de sus habitantes. En consecuencia el municipio:

- Con un alto compromiso de sus ciudadanos, identifica, apropia y valora un proyecto sostenible de desarrollo social y económico para el municipio y la región de Sumapaz.
- Apoya la conformación y consolidación de alianzas estratégicas entre los sectores público y privado, académico y comunitario, para impulsar acuerdos sectoriales para la competitividad y productividad en agroindustria, turismo y servicios.

Bibliografía

Alburquerque F. (1999). Cambio estructural, globalización y desarrollo económico local. Mimeo.

Alcaldía Municipal de Fusagasugá (2001). Plan de Desarrollo Municipal 2001-2003: Fusagasugá, Progreso con Justicia Social.

Alcaldía Municipal de Fusagasugá (2001). Plan de Ordenamiento Territorial.

Asociación Hortifrutícola de Colombia (2002). Acuerdo de Competitividad de Productos Hortofrutícolas Promisorios Exportables en Colombia. Bogotá.

Asociación Hortifrutícola de Colombia (2002). Actualidad Hortícola, No. 16. Año 5.

Barquero, A. (1999). "Gran empresa y desarrollo endógeno. Convergencia de las estrategias de las empresas y territorios ante el desafío de la competencia". En: Convergencia y desarrollo regional en Italia y España. Universitat de Barcelona.

Beckmann, M. and Thisse, F. (1986). "The location of production activities". En: Handbook of Regional and Urban Economics. vol. 1.

Begg, Iain (1999). Cities and Competitiveness. Urban Studies, vol. 36, nos. 5-6, 795-809.

Bénabou, R. (1996). "Equity and efficiency in human capital investment: the local connection". Review of Economic Studies, vol. 63, 237-264.

Bendensky (1994). "Economía regional en la era de la globalización". Comercio Exterior. vol 44, No. 11.

Bianchi P. (1998). "Política industrial para las pymes en la economía global". Comercio Exterior, vol. 48, No. 8.

Camisón (2001). "La investigación sobre la Pyme y su competitividad". Papeles de Economía Española, No. 89-90.

Campi, M. & Marsal, V. (1999). "Efecto distrito y competitividad de las empresas manufactureras en sistemas productivos locales". En: Convergencia y desarrollo regional en España e Italia. Universitat de Barcelona.

Callejón, M (1998). Factores estratégicos del desarrollo. Enfoques y Políticas Públicas Locales. Elements de Debat Territorial, Diputació de Barcelona. Desembre.

Cámara de Comercio de Bogotá (2003). Evaluación de la gestión municipal 2001-2003. Municipio de Fusagasugá. Informe de Investigaciones.

Cámara de Comercio de Bogotá (1999). Plan Estratégico Exportador Bogotá-Cundinamarca.

Casalet, M (1995). Red de apoyo públicos y privados hacia la competitividad de las pymes. FLACSO, México.

Castañeda, A. (2000). Distribución de la renta departamental en Colombia. 1985-1998 Colciencias, Bogotá.

Caves, R. y Porter, M. (1977). "From entry barriers to mobility to barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". Quarterly Journal of Economics 91.

Conpes (2003). Fortalecimiento del proceso de construcción de la Región Bogotá Cundinamarca. Mimeo.

Consejo Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca (2003). Bases del Plan Regional de Competitividad 2.004 - 2.014.

Consortio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible en Laderas et al. (2002). Proyecto productivo de mora. Caldonó.

Contraloría de Bogotá, D.C. (2003). De Bogotá a la región: apuntes para un modelo de desarrollo regional.

Cornelius, Blanke & Paua (2003). "The growth competitiveness Index" en: Global Competitiveness Report 2003-2004.

CORPOICA-SENA (1998). Diagnóstico en cosecha y poscosecha de mora y lulo en las provincias del Sumapaz y Tequendama. Informe final.

Corporación para la Innovación Tecnológica (2001). Acuerdo Regional de Competitividad de la Cadena de Maíz Amarillo, Sorgo, Yuca, Alimentos Balanceados, Avicultura y Porcicultura. Bucaramanga.

Cuervo A. (1993). "El papel de la empresa en la competitividad". Papeles de Economía Española 5.

Díaz, G. Turismo siglo XXI de la región de Sumapaz. Mimeo.

Donald, Betsy (2001). "Economic Competitiveness and Quality of Life in City Regions: Compatible Concepts?". Canadian Journal of Urban Research, vol. 10, No. 2.

Duque, C. & Castañeda, M. (sin fecha). Política ambiental para el sector avícola.

- Federación Nacional de Avicultores (2004).** Avicultores No. 104.
- Federación Nacional de Avicultores (2000).** Bioseguridad.
- Federación Nacional de Avicultores & Fondo Nacional Avícola (2002).** Informe de Actividades 2001-2002. Bogotá, D.C.
- Fernández, E. (1993).** "La posición competitiva de la economía española: una óptica global". Cuadernos de Información Económica No. 68/69.
- Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola et al. (2002).** Acuerdo de Competitividad Productos Hortofrutícolas Promisorios Exportables en Colombia, Bogota, D.C.
- Fundación Corona (2002).** Situación de la microempresa en Colombia. Programas de apoyo y acceso al crédito.
- Furió, E. (1996).** Tourism, Environment and Labour Market. Lecce, Italia.
- Galor, O. & J. Zeira (1993).** "Income distribution and macroeconomics". Review of Economics Studies, 60, 30-52.
- Garzón, Y. & Peña Lis, Y. (2003).** "Estudio del mercado laboral de Fusagasugá". En: Búsqueda de estrategias a los problemas de empleo. Universidad de Cundinamarca, Informe de Investigaciones. Mimeo.
- Gallup, J. & Sachs, J. (Undated).** Geography and Economic Development. Manuscript, Harvard Institute for International Development, Harvard.
- García, Óscar Riveria (1999).** Bioseguridad en la Industria Avícola. Óscar Rivera García, Bogotá.
- Garifoli, G. (1.999).** "Distretti industriali: trasformazione o crisi". En Convergencia y desarrollo regional en España e Italia. Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Glaeser et al., (1995).** "Economic growth in a cross-section of cities". NBER Working Paper, No. 5013
- Gobernación de Cundinamarca (2002).** Anuario estadístico 1998-2003.
- González P. (1998).** "La política industrial en la era de la globalización". Comercio Exterior, vol. 47, No. 8. Julio.
- Hall, R. & Jones, C. (1996).** The Productivity of Nations. National Bureau of Economic Research, Working Paper Series, 5812.
- Henderson, V. (1994).** "Externalities and industrial development". NBER Working Paper, No 4730.
- Henderson, V., Kunlora, A., Turner, M. (1995).** "Industrial development cities. Journal of Political Economy, vol. 103, No. 5.
- Hoover, E. (1975).** An Introduction to Regional Economics. 2nd. Edition.
- ICA (1997).** Acuerdo Sectorial de Competitividad y Documento Guía. En: www.agrocadenas.gov.co
- Jaramillo, F., Kempf, H. y Moizeau, F. (2004).** "Inequality and growth clubs". En Demange, G y Wooders, M. (Eds.) Group Formation in Economics: Networks, Clubs and Coalitions, Cambridge University Press. Cambridge.
- Kairus, V. (2002).** Cadenas productivas y capital social. Mimeo
- Kanter, R. (1989).** When Giants Learn to Dance. Simón Schuster, NY.
- Krugman, P. (1994).** "Competitiveness - A dangerous obsession". Foreign Affairs, Vol. 73, No. 2.
- Kuri, A., Pacheco, D. & Noriega, A. (1.999):** Experiencia del desarrollo territorial en México. Banco Nacional de Comercio Exterior. Mimeo.
- Lascano, V.** Estudio de competitividad del tomate de árbol. En: www.sica.gov.ec
- Llados, J. (2002).** "Estructura productiva y desigualdad regional: transición hacia el euro y la economía del conocimiento". Revista de Economía Aplicada.
- López, Mauricio (2003).** Estudio prospectivo y estratégico del municipio de Fusagasugá. Mimeo.
- Lucas, R. (1988).** "On the Mechanics of Economic Development". Journal of Monetary Economics, 22, 3-42.
- Martínez, H. (2002).** "Tendencias de la producción y consumo de carnes en el mundo y en Colombia 1961-2001". Observatorio Agrociudades, Bogotá.
- Mesa de Planificación Regional Bogotá-Cundinamarca (2003).** Un espacio para unir voluntades.
- Moori, V. & Yoguel, G. (1998).** "Capacidades innovadoras en un medio de escaso desarrollo local". Comercio Exterior vol 48 No 8

Moreno, L. (2004). Acuerdo de Competitividad de Frutas Industrializables. Informe Ejecutivo. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá.

Moreno, L. (2004). Acuerdo de Competitividad de Frutas Industrializables. Informe Ejecutivo, Periodo:16 de Junio al 31 de Diciembre de 2003. Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, Asociación Hortofrutícola de Colombia.

North D. (1990). Institutions, Institutional Changes and Economic Performance. Cambridge.

Organización de Naciones Unidas (2004). Informe de la Comisión sobre el sector privado y el desarrollo. El impulso del empresario: el potencial de las empresas al servicio de los pobres.

Ortiz, X., Acevedo X. & Martínez, H. (2002). "Características y estructura de los frutales de exportación en Colombia". Observatorio Agrociudades Colombia, Bogotá, en www.agrociudades.gov.co

Piketty, T. (1997). "The dynamics of the wealth distribution and the interest rate with credit rationing". *Review of Economic Studies*, 64, 173-189.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press. NY.

Porter, M. (1998). "Clusters and the new economics of competition". *Harvard Business Review*, Noviembre.

Porter, M. (2003). "Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the microeconomic competitiveness index". En: *Global Competitiveness Report 2003-2004*.

Richardson (1977). Teoría del crecimiento regional. Pirámide. Madrid.

Rogerson, R. (1999). "Quality of life and city competitiveness". *Urban Studies*, vol. 36, Nos. 5-6, 969-985.

Romer, P. (1988). Increasing returns and long run growth". *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-37.

Rondinelli, D., Johnson J. & Kasarde J. (1998). "The changing forces of urban economic development: globalization and city competitiveness in the 21 Century". *Cityscape*, Vol. 3, No 33

Rotwell R. (1989). "Small firms, innovation and industrial changes". *Económica*, pp. 51-64.

Salas V. (1992). Factores de competitividad empresarial. Fundación Empresa Pública, Documentos de Trabajo No 9205.

Serrano, A. & Uribe, J. (2001). Bioseguridad para gerentes avícolas. Federación Nacional de Avicultores, Fondo Nacional Avícola, Bogotá, D.C.

Universidad Externado de Colombia (2002). Mesa de Planificación Regional Bogotá - Cundinamarca: marco institucional, financiero y jurídico. Facultad de Economía. Mimeo.

URPA, Gobernación de Cundinamarca (2002). Estadísticas Agropecuarias Vol. 18.

Vásquez, A. (1999). "Localización industrial y dinámica regional". *Estudios Territoriales* No 28.

Veltz (1996). Nouveaux Modèles D'organization de la Production et Tendances de Leconomie Territoriale. Paris.

Venables, A (2000). "Geography and specialization: industria belts on a circular plain". En: *Regional integration*. Cambridge University Press.

Villalba, S. (2000). Sector transporte en el Municipio de Fusagasugá. Trabajo presentado al Taller de Proyectos. Escuela Superior de Administración Pública: Mimeo.

Villareal & Colmenares (1989). El reto de la globalización para la industria mexicana. Diana, México.