



# Plan Económico para la Competitividad de Soacha

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
DE SOACHA

ISBN: 958688107-5

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

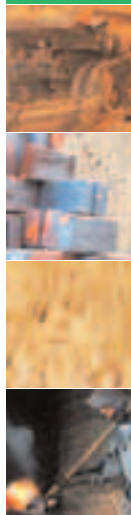
**Gatos Gemelos Comunicación**

Impresión

**Cedro Impresores Ltda.**

Junio de 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 Soacha



# CONTENIDO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO I. COMPETITIVIDAD LOCAL

15

A.	IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL	pág. 15
1.	EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD	pág. 15
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.	ESTRUCTURA ETARIA	pág. 27
D.	CAPITAL HUMANO	pág. 27
1.	ANALFABETISMO	pág. 27
2.	AÑOS DE ESCOLARIDAD	pág. 27
3.	COBERTURA DE LA EDUCACIÓN	pág. 28
4.	CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	pág. 29
E.	CONDICIONES DE VIDA DE LA POBLACIÓN	pág. 30
1.	NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS E ÍNDICE DE CALIDAD DE VIDA	pág. 30
2.	ESTRATIFICACIÓN	pág. 31
3.	SALUD	pág. 31

F.	INFRAESTRUCTURA	pág. 32
1.	SERVICIOS PÚBLICOS	pág. 32
2.	LÍNEAS TELEFÓNICAS	pág. 32
3.	INFRAESTRUCTURA VIAL	pág. 32
4.	PARQUE AUTOMOTOR	pág. 32
5.	EQUIPAMIENTO URBANO	pág. 33
G.	GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESEMPEÑO FISCAL	pág. 33
H.	CAPITAL SOCIAL Y COHESIÓN	pág. 34
1.	ASOCIATIVIDAD	pág. 34
2.	CRIMINALIDAD	pág. 34
3.	DESPLAZADOS	pág. 35
I.	DINÁMICA Y ENTORNO EMPRESARIAL	pág. 35
J.	CONCLUSIONES	pág. 36

### CAPÍTULO III. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

39

A.	EL TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	pág. 41
1	PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB	pág. 41
2	EMPLEO POR SECTORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	pág. 41
3	EL SECTOR AGROPECUARIO Y MINERO	pág. 41
4	PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL	pág. 42
5	PERFIL DEL SECTOR COMERCIO	pág. 44
6	PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS	pág. 45
B.	EL TEJIDO EMPRESARIAL	pág. 46
C.	CONCLUSIONES	pág. 46

### CAPÍTULO IV. CADENAS PRODUCTIVAS

49

A.	CADENA DE INSUMOS PARA LA CONSTRUCCIÓN	pág. 51
1	MINERÍA	pág. 51

2	INSUMOS INDUSTRIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN	pág. 52
3	LA ACTIVIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN	pág. 52
B.	DIAGNÓSTICO DE LA CADENA	pág. 52

## CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS, ACCIONES Y PROYECTOS

55

A.	ESTRATEGIAS	pág. 57
1	ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA INSTITUCIONALIDAD	pág. 57
2	ESTRATEGIAS ORIENTADAS A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS	pág. 58
3	ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA Y LA COHESIÓN SOCIAL	pág. 60
B.	ACCIONES PARA EL FOMENTO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS	pág. 61
C.	PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	pág. 62
1	PROYECTOS DE ALTA PRIORIDAD	pág. 63
2	PROYECTOS DE PRIORIDAD MEDIA	pág. 63
3	OTROS PROYECTOS	pág. 64
D.	POLÍTICAS PARA PROMOVER LA CADENA DE INSUMOS PARA LA CONSTRUCCION	pág. 64

## CAPÍTULO VI. SISTEMA DE SEGUIMIENTO

67

A.	SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	pág. 69
B.	INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN DEL PROYECTO	pág. 69

## CAPÍTULO VII. FUTUROS ESCENARIOS

71

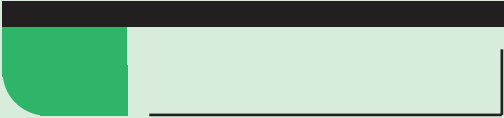
A.	ESCENARIO ACTUAL	pág. 73
B.	ESCENARIO PROPUESTO EN EL PLAN DE COMPETITIVIDAD	pág. 73

## BIBLIOGRAFÍA

75







## Presentación

Como presidenta de la Cámara de Comercio de Bogotá me es grato presentar el Plan Económico para la Competitividad de Soacha, 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 Soacha.

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 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 en el 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.

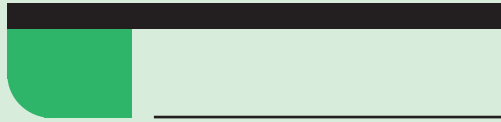
Para contribuir al trabajo de las Mesas y definir la agenda de trabajo, la Cámara de Comercio de Bogotá, por intermedio de la Dirección de Estudios e Investigaciones de la Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social, con la asesoría del Centro de Estudios para el Desarrollo Económico, CEDE, de la Universidad 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 propone 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 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 Soacha, 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 Soacha 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.

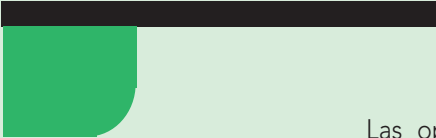
Las actividades empresariales con ventaja económica, en regiones con crecimiento estable, tienden a reforzar los factores que crean ventajas competitivas sostenibles. Las empresas y las regiones que crecen liberan oportunidades para la atracción de nuevas empresas

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 basa 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 tres grandes estrategias: mejorar la institucionalidad, incrementar la productividad y elevar la calidad de vida de las personas. Además de la estrategia para mejorar la institucionalidad, se identifican proyectos para mejorar la competitividad: 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 hacerle 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 Soacha es un instrumento que tiene el propósito de facilitarles a los actores públicos y privados desarrollar en el desarrollo de la Mesa de Competitividad de Soacha 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.





El desafío para mejorar la competitividad y superar las brechas económicas y sociales está en convertir a las ciudades y regiones 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.



## 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 encuentran las condiciones y la infraestructura que les permiten integrarse en la economía de su región del país o del mundo.

La competencia local exige 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 reducir las brechas económicas y sociales está en 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 plantea nuevas responsabilidades y nuevos 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 hacia la oferta y no a la demanda, y 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 y así 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 permitan aprovechar sus recursos. El trabajo compartido entre empresarios en cadenas y clusters es una estrategia que 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 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 trabajar de manera coordinada, 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 obliga 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 bie-

nes 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, según 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 a 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 tienen 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 desenvuel-



ven. Los agentes económicos interactúan y conforman clusters: un conjunto de agentes que interactúa 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 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 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 restar 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 "escogen" 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; 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 se ofrecen 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 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 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 del crecimiento de Bogotá confluyen 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 esa 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 objeto de ubicar a Bogotá y Cundinamarca, hacia el 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 mediante la organización de las empresas en cadenas u otras formas de agrupamiento empresarial, ejecutando los planes de negocios de las veintiuna cadenas productivas que están promoviéndose 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 promueve 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 a 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 que incluye 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 para que actúen en su localidad, pero que piensen en un entorno globalizado y definido por la ciudad-región.
- Realizar, en 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 busca, 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.

La política económica del municipio, pues, debe inscribirse 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, en los que predominan la calidad, eficiencia y capacidad para responder a mayores exigencias, las ventajas en costos de factores dejan de ser predominantes y le abren paso a otro tipo de ventajas más sostenibles en el tiempo: las competitivas.

Adicionalmente, el plan de competitividad debe considerar 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 Word Economic Forum, WEF)<sup>1</sup> utilizados para identificar las potencialidades y debilidades económicas del municipio. Se han considerado dos grandes factores: los asociados al contexto macro, 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 de Word Economic Forum, WEF, e 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

<b>Potencial económico</b>	<p><b>Dotación de recursos naturales</b> La geografía física, el clima, el suelo y la geografía humana son factores que determinan el desarrollo y definen la especialización productiva del municipio.</p> <p><b>Población</b> 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><b>Capital humano</b> La calificación del recurso humano, basada en la educación y la experiencia, determina la productividad actual y sus potencialidades.</p> <p><b>Condiciones de vida</b> 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><b>Infraestructura</b> Impacta directamente sobre la productividad del capital privado: la inversión pública en infraestructura eleva la productividad marginal del capital.</p>
<b>Gestión gubernamental</b>	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.
<b>Capital social y cohesión</b>	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.
<b>Desarrollo sostenible y calidad de vida</b>	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, la valoración y el aprovechamiento sostenible de las potencialidades mejoran las condiciones para impulsar el desarrollo local.

## Factores asociados al contexto microeconómico

<b>Tejido empresarial</b>	La eficacia y eficiencia de la empresa están ligadas al tamaño, al contexto industrial y a sus capacidades de gestión y organización interna. Estos factores determinan el conjunto de recursos y capacidades que dan origen a las diferencias empresariales y a posiciones competitivas desiguales dentro del municipio.
<b>Cadenas productivas</b>	La interrelación de cadenas productivas permite que pequeños productores se integren a éstas e incrementen sus niveles de producción y productividad.
<b>Internacionalización</b>	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





## A. Geografía

**Ubicación:** Valle de los ríos Bogotá y Soacha a 18 km del suroccidente de Bogotá.

**Límites:** Norte: Bogotá.

Sur: El Colegio, Granada, Silvania y Sibaté.

Noroccidente: Mosquera y Bojacá.

Oriente: Pasca.

**Veredas:** Bosatoma, Alto del Cabra, Bochica, San Francisco, Fusungá, Chacua, La Hungría, El Danubio, San Jorge, El Romeral, El Charquito.

**Temperatura media:** 14 grados centígrados.

**Altitud:** 2.566 msnm.

**Extensión:** 23.000 ha.

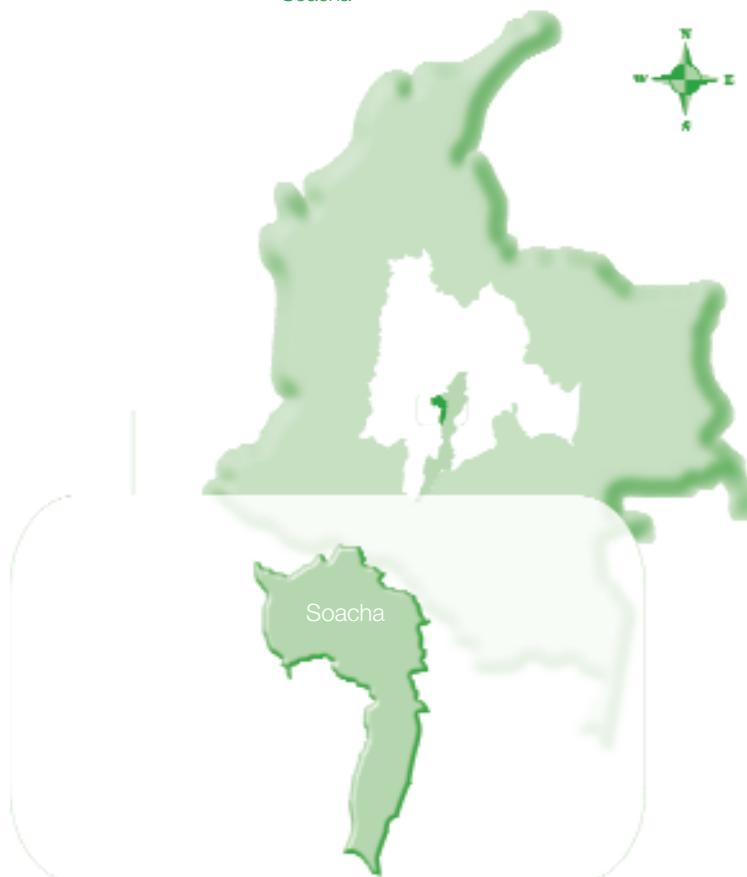
**Densidad urbana:** 15,8 hab/ha. (2001)

**Recurso hídrico:** Río Balsillas, Tunjuelo, Soacha, Bogotá, el embalse del Muña.

**Planimetría:** 76,1% montaña.

**Riqueza patrimonial:** Hacienda Tequendama, salto de Tequendama, represa del Muña y el hotel El Refugio. Parques naturales como el de La Poma y áreas de reserva natural como los santuarios de fauna y flora.

Mapa del municipio de  
Soacha



## B. Uso del suelo

Soacha es uno de los municipios con mayor proyección industrial y económica a nivel nacional. Su cercanía con Bogotá le permite acceder a servicios públicos, transporte y empleo ofrecidos desde la capital.

Desde la década de los años sesenta, aparecen las primeras invasiones de redundancia, que convierten el municipio en una ciudad con densidad de ocupación elevada. Este fenómeno se encuentra ligado a la llegada de inmigrantes de todo el país, entre ellos, algunas víctimas de la violencia.

Soacha y Bogotá han establecido una relación que empieza por la eliminación de las fronteras físicas, generándose la llamada Conurbación del sur.

El uso de la tierra en el municipio se caracteriza por una especialización muy marcada. Los suelos urbanos se utilizan principalmente para la construcción de vivienda, debido al fuerte crecimiento poblacional y a los flujos migratorios; los suelos rurales se dedican, en un alto porcentaje, a la industria de carácter extractivo. El alto porcentaje del suelo urbano (18,6%), utilizado en la industria, evidencia el carácter industrial del municipio (Departamento Administrativo de Planeación

Distrital, 2000). Un cálculo alternativo del POT (Plan de Ordenamiento Territorial) indica que el 85% del suelo se destina a uso residencial y mixto, el 10% a industrial y el 5% a otras actividades. Con el tiempo, las áreas de uso industrial se han disminuido de manera proporcional con la urbanización (Plan de Ordenamiento Territorial, POT, 2000).

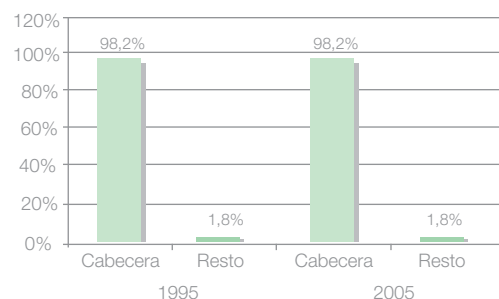
En Soacha se ha establecido un uso desordenado del suelo con una alta incidencia de las urbanizaciones ilegales (Rodríguez et al., 1999). Esto ha generado una disfuncionalidad de la ciudad, debido al desequilibrio entre viviendas e infraestructuras urbanas. El POT (2000) estima un déficit de cerca de 33.500 viviendas durante 1998. Los planes de vivienda de interés social son nacionales, y no existe una entidad municipal que planifique y controle los proyectos.

En Soacha no se maneja un concepto integral del espacio público. Se evidencia la escasa regulación del suelo: la proporción de metros cuadrados asignados como espacio público, en relación con el tamaño de la población, es ínfima. Además, un porcentaje relativamente importante de la población ha situado sus viviendas en zonas de alto riesgo (POT, 2000).

### C. Población

En la actualidad, Soacha tiene 363.378 habitantes, de los cuales 176.111 son hombres (48%) y 187.267, mujeres (51%)(Censo Experimental de Soacha 2003). Esta población está compuesta por 83.333 hogares; de este total, el 98,8% se ubica en la cabecera municipal y el resto en el área rural. Soacha es el municipio más grande de Cundinamarca y su población es mayor a la de cualquier otra ciudad intermedia del país.

Figura 1. Población de Soacha por área urbana y rural 1995 - 2005



Fuente: DANE. Proyecciones.

Cuadro 2. Crecimiento promedio de la población de Soacha.

	1995-2000			2000-2004		
	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto
Soacha	2,5%	2,5%	2,5%	2,2%	2,2%	2,2%
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.

\* El crecimiento de la población en Bogotá se calcula para los años 2000- 2005.

La tasa de crecimiento poblacional intercensal fue de 9,77% entre 1973-1985; 8,58% entre 1985-1993 y de 3,7% entre 1993-2003. El crecimiento de la cabecera en los respectivos períodos fue 13,1%, 9,4% y 3,9%. Este crecimiento es visiblemente mayor que el de la zona rural.

El crecimiento de Soacha ha llevado a una urbanización caótica en la que la provisión de servicios públicos y la planificación urbana se dificultan. Esta situación se agrava debido a la proliferación de urbanizadores piratas y al bajo desarrollo político del municipio.

El fenómeno migratorio es clave para entender la tendencia del crecimiento demográfico, el papel que desempeña el municipio en la región y los bajos índices de calidad de vida que enfrenta. Según datos del censo experimental de Soacha del 2003, los no migrantes, considerados las personas que nacieron en Soacha y han vivido ahí, representan el 14,6% de la población; es decir, 52.932 habitantes. Los migrantes, aquellas personas que han vivido en algún momento en otro municipio, son el 81,6%; es decir, 262.271 habitantes.

### 1. Estructura etaria.

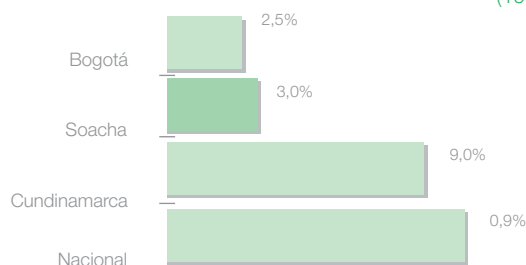
Según el censo experimental de 2003, el 33,8% de la población es menor de 14 años, y el 3,3% es mayor de 65 años. El 62,9% de la población está en edad productiva. Gran parte de la población de Soacha son jóvenes menores de 15 años (36,9%), cifra superior a la de Bogotá (29,6%). La proporción de la población en edad productiva (60,7%) es similar a la de Cundinamarca (60,1%), pero inferior a la de Bogotá (66,5%). En líneas generales, la estructura etaria de Soacha muestra una población más joven que la de Bogotá.

## D. Capital humano

### 1. Analfabetismo

De acuerdo en el censo de población de 1993, la tasa de analfabetismo entre la población de 15 años es más baja en Soacha (3%) que en Cundinamarca (9%) y el total nacional (9,9%) y superior a la de Bogotá (2,5%).

Figura 2.  
Tasa de analfabetismo  
(1993).



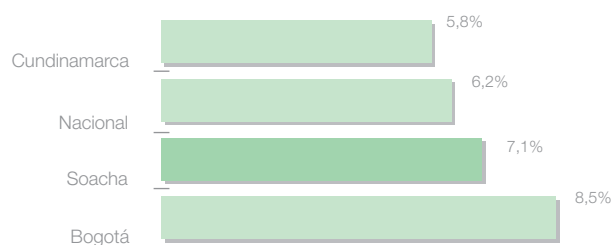
Fuente: DNP-UDS-DIOGS, con base en censo 1993.

\*Tasa analfabetismo para población de 15 y más años por sexo.

### 2. Años de escolaridad

La escolaridad promedio en Soacha, calculada con base en el censo de población de 1993 (7,1 años), es superior al total nacional (6,2) y a Cundinamarca (5,8), pero inferior a Bogotá (8,5).

Figura 3.  
Tasa de escolaridad  
(1993).



Fuente: Cálculos basados en cifras del DANE y datos DNP-DIOGS.

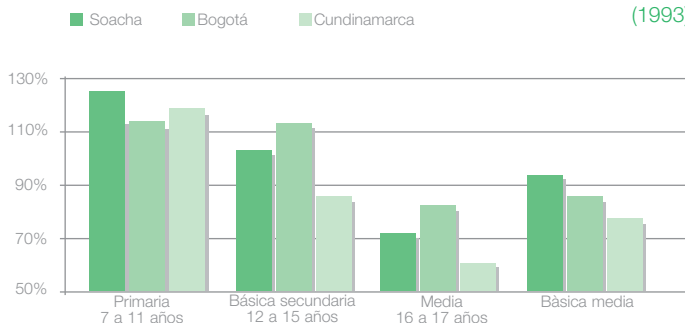
El porcentaje de población de Soacha que tenía título universitario en 1993 era de 4,4%. Este porcentaje es superior al del promedio de Cundinamarca (3,8%), pero inferior al de otros municipios importantes del departamento como Chía (11,4%) y Zipaquirá (7,5%). La proporción de población con un nivel de educación igual o superior a secundaria equivale al 12,8%, cifra superior a la de Cundinamarca (9,6%). Las personas con estudios posuniversitarios es marginal (0,3%).

De acuerdo con el censo de 2003, el porcentaje de la población con educación universitaria es 4,5%; con postgrados (0,4%); con técnica profesional (2,2%); con normalista superior (0,2%); con media técnica y académica 20,2%; con básica secundaria 25% y con básica primaria 33,9%. De las cifras anteriores se deduce que en el año 2003 el 58,9% de la población tenía un nivel de educación igual o inferior al de básica secundaria.

### 3. Cobertura de la educación

Los porcentajes de asistencia escolar para Soacha, calculados con base en el censo de población de 1993, son más altos en la población de 7 a 11 años (91,7%) que en la de 12 a 17 (77,8%). Aunque estas dos tasas son superiores a las del departamento y de la nación, sus niveles son inferiores a los de Bogotá. Por otro lado, la asistencia escolar de las mujeres (79,8%) es superior a la de los hombres (75,8%).

Figura 4. Tasa de escolaridad (1993).

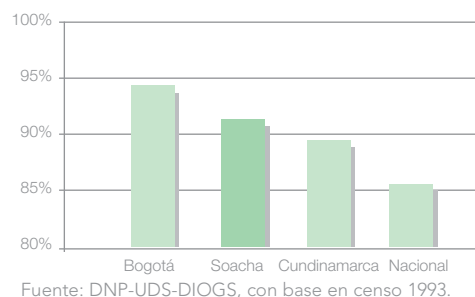


Fuente: DNP-UDS-DIOGS, con base en censo 1993.

La cobertura bruta de la educación en la población con edades entre 5 y 17 en Soacha (103,4%) es superior a las de Cundinamarca (92,2%) y Bogotá (98,2%). Al descomponer la cobertura por nivel educativo se encuentra que en primaria (125,7%) es superior a las del departamento (118,9%) y Bogotá (114,7%), y en educación básica y media (93,7%) es superior a Cundinamarca (77,3%), pero menor que la de Bogotá (102,5%).

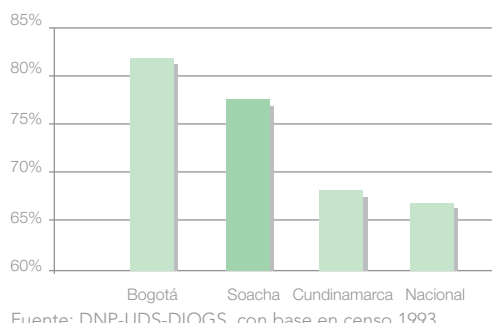
La tasa de asistencia escolar entre los 3 y 7 años aumentó considerablemente entre 1993 y el 2003. Sin embargo, en este mismo período la asistencia escolar de niños entre los 7 y 14 años disminuyó. A partir de los 14 años y hasta los 16, hay mejoramiento; pero vuelve a caer (por debajo de la asistencia de 1993) de los 16 a los 19 años. El comportamiento de la asistencia es similar al de la cobertura, en la que los mayores índices de asistencia se encuentran de 7 a 13 años.

Figura 5. Asistencia escolar 7 a 11 años (total).



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

Figura 6. Asistencia escolar 12 a 17 años (total).



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

#### 4. Calidad de la educación

##### a. ICFES

Los resultados de las pruebas del ICFES del 2003 se utilizan como uno de los indicadores 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 como puntaje alto.

Al promediar el porcentaje de estudiantes por rango de notas para el núcleo común de las materias diferentes de los idiomas, la nota de la mayoría estuvo entre 30-50 (82,3%), la cual corresponde al rango medio bajo. El porcentaje de estudiantes que obtuvo una nota promedio inferior a 50 en Soacha (83,3%) fue similar al del país (82,8%) y al del departamento (82,3%). Sin embargo, aún está lejos de los niveles de Bogotá (75,1%).

En los resultados de las pruebas de matemáticas se observa que 95.7% de los estudiantes obtuvieron menos de 50 puntos en matemáticas. Aunque dicha cifra es similar a la del promedio nacional (94.4%) y departamental (95%), evidencia problemas graves en la capacidad de análisis matemático de la población del municipio.

Los resultados del ICFES sobre el grado de conocimiento en inglés muestran que el 96.6% de los participantes en la prueba obtuvo un puntaje inferior a 50 puntos. Este porcentaje es similar al departamental (94,4%), pero superior al nacional (92%) y aun está muy lejano de los niveles de Bogotá (85,8%) y Chía (80%). El alto porcentaje de los bachilleres que obtiene notas tan bajas en las pruebas del ICFES evidencia un problema en la capacidad de interactuar con el resto del mundo.

##### b. Estudiante por docente

Teniendo en cuenta los beneficios de reducir el coeficiente alumnos por docentes, en relación con los de incrementar la cobertura en educación, el Ministerio de Educación Nacional estableció que el coeficiente óptimo a nivel urbano es igual a 25 en preescolar, 35 en primaria y entre 25 y 40 en secundaria. A nivel rural, esos coeficientes deben ser iguales a 20 en preescolar, 26 en primaria, y entre 20 y 32 en secundaria.

Los coeficientes de alumnos por profesor en los colegios oficiales del casco urbano de Soacha durante el año 2003 están muy por encima de estas relaciones óptimas en preescolar y primaria. Para el conjunto de los colegios de primaria y secundaria, en Soacha la relación de alumnos por docente es muy superior a la de Cundinamarca.

La comparación de los colegios públicos con los privados entre 1999 y 2001 evidencia que el número de alumnos por docente es más reducido en los colegios privados que en los oficiales, comportamiento que también se observa en todo el departamento.

##### c. Instituciones educativas

Con base en la información de la Secretaría de Educación Cundinamarca, en el 2003 existían 236 colegios, el 72% de los cuales eran privados. Este porcentaje tan elevado de instituciones educativas privadas en el municipio contrasta con la débil presencia de los colegios privados en el promedio de Cundinamarca (18,7%). De acuerdo con el POT (2000), el sector cuenta con graves problemas como falta de infraestructura (nuevas instituciones, salones de clases, laboratorios, etcétera), infraestructura inadecuada, hacinamiento, falta de cobertura en algunas comunas y mobiliario insuficiente.

En síntesis, las diferentes estadísticas del sistema educativo, presentadas en la presente sección, muestran que el municipio de Soacha tiene un desempeño similar al del departamento, en lo referente a escolaridad y cobertura. Aún existen déficit de matriculados en la educación secundaria que deben subsanarse para mejorar su competitividad a nivel nacional e internacional.

En una economía cada vez más globalizada y con tendencia al incremento en las tasas de cobertura, la calidad de la educación es un factor estratégico para impulsar la competitividad del municipio. Los resultados del ICFES en Soacha son similares a los del promedio departamental y nacional, aunque se requieren esfuerzos para mejorar la relación de alumnos por docente. El alto porcentaje de personas que obtienen una nota media-baja (30-50) en esas pruebas, y las bajas calificaciones en las áreas de matemáticas e idiomas, evidencian problemas de calidad en la enseñanza dentro del municipio y en el país. Este tipo de problemas disminuyen las posibilidades de competir a nivel internacional.

## E. Condiciones de vida de la población

### 1. Necesidades básicas insatisfechas e índice de calidad de vida

El índice de calidad de vida se evalúa por medio de un índice que agrega calificaciones a una serie de categorías o componentes (12 en total), obteniendo una calificación total cuyo rango está entre 0 y 100; a medida que se acerca a 100, la calidad de vida es mayor <sup>2</sup>.

El índice de calidad de vida de Soacha (77,6) es superior al del promedio departamental (67,5) y nacional (70,8) <sup>3</sup>. Esto se debe a que es un municipio esencialmente urbano y las condiciones inadecuadas de calidad de vida se concentran básicamente en el campo. Al realizar comparaciones con otras regiones, el índice de calidad de vida en la cabecera del municipio (78,1) es similar al de Cundinamarca (78,6) y al nacional (79), pero inferior al de Bogotá (84,5) y otros municipios importantes del departamento como Chía (82,2), Fusagasugá (80,2) y Zipaquirá (81,8).

Otro indicador que permite analizar el bienestar de la población es el de necesidades básicas insatisfechas, NBI, que mide el porcentaje de hogares en el municipio con una o más necesidades fundamentales no satisfechas, debido a sus bajos ingresos, a insuficiencias en la provisión de servicios públicos o a cualquier otro motivo.

En 1993, el porcentaje de personas con NBI en Soacha (27,66%) era superior al de Bogotá (17,3%) y de otros municipios importantes del departamento como Chía (16,9%) y Zipaquirá (19,4%), pero inferior al de Cundinamarca (34%) y al nacional (37,2%). Al realizar comparaciones con ciudades y con departamentos, se observa que el porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas en la cabecera municipal de Soacha

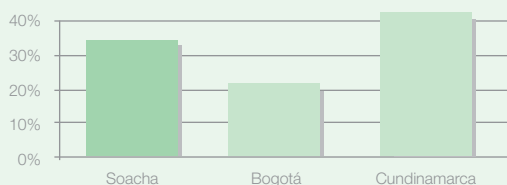
En una economía cada vez más globalizada y con tendencia al incremento en las tasas de cobertura, la calidad de la educación se ha tornado en un factor estratégico y clave para impulsar la competitividad del municipio.

2 Entre estos componentes se encuentran: el nivel de educación para personas de 12 años o más y para el jefe del hogar; las condiciones de la vivienda; y los servicios públicos esenciales.

3 DNP. Misión social. Con base en DANE. Censo nacional de población, 1993.

(27,4%) es superior al de Cundinamarca (24,5%), al nacional (26,5%) y al de Bogotá (17,3%). El porcentaje de vivienda con servicio sanitario inadecuado en la cabecera municipal es mayor en Soacha (8,4%) que en Cundinamarca (6,5%) y que en Bogotá (3,2%), aunque inferior al nacional (11,5%).

Figura 7.  
Índice de necesidades básicas compuesto  
(1993).



Fuente: DANE. Censo de población 1993.

## 2. Estratificación

La estratificación de las viviendas del municipio ayuda a identificar la composición social de la población del municipio. Aunque el porcentaje de viviendas sin estratificación es alto (54%), entre las viviendas que están estratificadas se observa que el 45% de las mismas pertenecen al estrato 1, el 78% a los estratos más bajos (1 y 2), y ninguna a los estratos 4, 5 y 6 (Gobernación de Cundinamarca, 2002).

## 3. Salud

La información del censo de población de 1993 muestra que la mortalidad infantil por cada mil habitantes en Soacha (19) es inferior a la del departamento (30,4) a la nacional (33,9) y a la de Bogotá (21,6).

De otra parte, de acuerdo con las estadísticas vitales del DANE para el año 2001, la principal causa de muerte en Soacha son las enfermedades isquémicas del corazón, con un 15,7% del total de muertes. Le siguen en importancia los homicidios (11%) y los accidentes de transporte (6,2%). Sin embargo, son más relevantes los accidentes de transporte como causa de defunción (6,2%) que en la nación (3,7%) y el departamento (4,2%).

El porcentaje de muertes por afecciones del período perinatal en el año 2001 en Soacha (4,8%) indica que este tipo de muertes es más importante en el municipio que en el país (3,7%) y el departamento (3%).

Las muertes por homicidio (11%) son inferiores a las del país (15,75%), pero superiores a las del departamento (7,5%) y otras ciudades importantes de Cundinamarca como Chía (4,7%), Fusagasugá (8,3%) y Zipaquirá (4,3%).

En síntesis, puede afirmarse que si bien en 1993 la mortalidad infantil en Soacha era relativamente baja si se comparaba con el resto del departamento y la nación, este resultado es determinado por la nula participación de la población rural, en la que el índice de mortalidad infantil es frecuentemente mayor.

Por otro lado, el Plan de Ordenamiento Territorial establece que en el municipio existen problemas graves de salud pública debido a la combinación de tres factores:

- Marginalización y pobreza (80% de la población).
- Grave estado sanitario y ambiental.
- Carencia de adecuados servicios de salud.

## F. Infraestructura

### 1. Servicios públicos

Los servicios públicos de acueducto y alcantarillado son prestados por la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá. El cuerpo receptor de aguas residuales es el río Bogotá y el río Soacha, los cuales no tienen capacidad de tratamiento.

En 1993, la cobertura de energía (95,8%), acueducto (87,5%) y alcantarillado (80,2%) superaban las de Cundinamarca (85,8%, 69,8%, 50%, respectivamente) y las de la nación (85,8%, 79,7%, 63%, respectivamente). De nuevo, se advierte que el hecho de que los niveles de cobertura sean superiores a los nacionales y departamentales se debe a que el municipio es esencialmente urbano. Además, la existencia de serios problemas de informalidad e ilegalidad de muchas de las viviendas no son estrictamente contabilizados en la elaboración de los índices de prestación de servicios.

De acuerdo con el censo experimental, en el año 2003, la cobertura del servicio de energía en la cabecera municipal fue del 100%, la de acueducto (83,7%), la de alcantarillado (87,2%), la de gas natural (62,6%) y la de teléfono (78%). Comparados con los índices de cobertura estimados en el Censo de 1993, los índices del 2003 son superiores en energía y alcantarillado, pero inferiores en alcantarillado.

El comportamiento de la cobertura de servicios públicos en las diferentes comunas no es homogéneo. En efecto, según el censo experimental, en el año 2003 tan sólo el 32% de las viviendas de la comuna 4 tenían acueducto, el 55% alcantarillado y el 57% teléfono. El porcentaje de viviendas de esta comuna que tuvieron acceso al agua durante toda la semana fue de tan sólo

13,7%. Aunque en el municipio de Soacha existen progresos en la cobertura de algunos servicios públicos como energía eléctrica, en otros persiste un gran atraso, como es el caso del acueducto.

### 2. Líneas telefónicas

La densidad telefónica en 1995 (5,4 personas por línea) era superior a la nacional (9,8) y a la de Cundinamarca (14,8). Sin embargo, era inferior a la de Bogotá (2,7).

De acuerdo al POT de Soacha, en el año 2000 existían 79.992 abonados a las Empresas de Teléfonos de Bogotá y Capitel, es decir, una cobertura del 87%. Sin embargo, en el censo experimental de Soacha 2003 se encuentra que tan sólo el 78% de las viviendas tenía teléfono.

### 3. Infraestructura vial

El estado de las vías locales es el siguiente: el 49% de las vías están afirmadas, el 34% tienen pavimento regular, y el 17% pavimento bueno (POT, 2000). Gran parte de las vías no son suficientemente anchas para permitir el tráfico en doble sentido y están planificadas de manera antitécnica, al punto que, según el Plan de Ordenamiento Territorial, en Soacha no se puede afirmar que exista como tal una malla vial.

### 4. Parque automotor

En el 2001 había registrados en el municipio 63.357 vehículos, de los cuales 3.501 ofrecían los servicios de transporte público (Gobernación de Cundinamarca, 2000).



Con base en esta información se construyó un indicador de oferta relativa de transporte público consistente en el número de personas por vehículo de servicio público. Este indicador fue de 47,1 en el 2003, superior al de otros municipios importantes del departamento como Chía (18,1), Fusagasugá (29,3) y Zipaquirá (15,9).

## 5. Equipamiento urbano

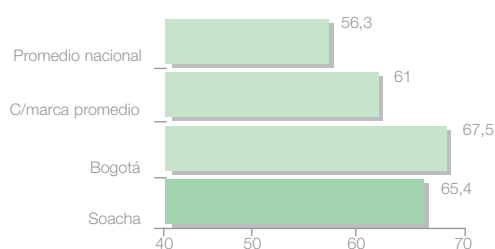
La inadecuada planeación pública y el uso desordenado del suelo ha tenido como consecuencia un equipamiento urbano insuficiente y de mala calidad. Los barrios no cuentan con zonas verdes, parques, etcétera. (POT, 2000). Además, la acelerada inmigración ha creado problemas en el sector salud, debido a que la oferta de servicios no creció al ritmo de la población. Existe una infraestructura precaria de servicios de recreación y deporte (POT, 2000).

## G. Gestión gubernamental y desempeño fiscal

La gestión gubernamental en el municipio se evaluó con base en la información de percepción proveniente de las entrevistas personales y del Plan de Ordenamiento Territorial, y de la información cuantitativa proveniente del indicador de desempeño fiscal del DNP y de la Evaluación de la Gestión Municipal realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá.

El índice de desempeño fiscal <sup>4</sup> en el municipio en el año 2002 (65,4) está por encima del promedio nacional (56,3) y de Cundinamarca (60,99), pero es inferior al de Bogotá (67,5). El municipio ocupa el puesto 94 en el escalafón nacional de ese indicador y el número 30 a nivel departamental.

Figura 8.  
Desempeño fiscal 2002.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

El saldo de la deuda de Soacha en el año 2002 representa el 34,9% de sus ingresos totales, nivel superior al promedio nacional (8,6%), al de Cundinamarca (6,5%), al de Bogotá (24,6%) y al de otros municipios del departamento como Chía (26%) y Fusagasugá (2%).

Por otro lado, la proporción del gasto público destinado a la inversión (70,6%) es inferior al promedio nacional (75,5%), departamental (77,6%) y al de Bogotá (76,1%).

En materia de gestión gubernamental del municipio, un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2003 encontró que: (a) entre 2001 y 2003 hubo un cumplimiento del 109% en las metas propuestas por el plan de desarrollo 2001-2003; (b) el manejo del gasto en educación es eficiente y se manifiesta en el logro de niveles del ICFES; (c) los indicadores sobre la capacidad administrativa del municipio son aceptables.

A pesar de que los indicadores de desempeño fiscal y gestión administrativa no evidencian problemas graves en relación con el resto de municipios del departamento, existen en Soacha grandes deficiencias en la relación de la Administración pública con la ciudadanía: se detectan problemas de corrupción, politiquería y falta de transparencia en el accionar público que han afectado al municipio. Además, falta articulación entre las acciones del sector público y privado, hay ausencia de cultura en la programación y seguimiento interinstitucional, impuestos elevados, y no existe una continuidad y una planeación del desarrollo económico del municipio.

4 El indicador de desempeño fiscal creado por el Departamento Nacional de Planeación (con valores entre 0 y 100, donde 100 es el mejor desempeño fiscal), sintetiza varios tipos de indicadores fiscales del municipio: autofinanciación del funcionamiento; magnitud de la deuda; dependencia de las transferencias; dependencia de los recursos propios; magnitud de la inversión; y capacidad de ahorro.

## H. Capital social y cohesión

El capital social y la cohesión se analizan por medio de la información sobre la actividad asociativa, la criminalidad y el desplazamiento en el municipio.

### 1. Asociatividad

En Soacha existe un número importante de asociaciones de los habitantes del municipio, gremios de industriales de Cazucá y el Muña, y 115 juntas de acción comunal (POT, 2000). Además tienen presencia un importante número de organizaciones que impulsan el bienestar de la localidad y trabajan para disminuir la pobreza. Sin embargo, existe muy poca comunicación, confianza y coordinación de esfuerzos entre los diferentes miembros de dichas asociaciones, gremios y organizaciones no gubernamentales.

Entre las causas de la falta de participación social identificadas por la población en la elaboración del Plan de Desarrollo 2004-2007 se encuentran la falta de capacitación comunitaria, los problemas de información, la ausencia de liderazgo, el poco sentido de pertenencia, la corrupción y la desconfianza hacia la acción del Estado.

## 2. Criminalidad

Las estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá muestran que en 2002 los delitos en Soacha fueron superiores a las del departamento; entre los delitos comparados están los homicidios (64,9 contra 50,8) y el hurto a residencias y fincas (69,7 contra 59). En el Plan de Desarrollo Municipal (2004-2007) se menciona que el 40% de la comunidad expresa la existencia de problemas graves de inseguridad y el 40% piensa que no existe presencia institucional para disminuir la criminalidad.

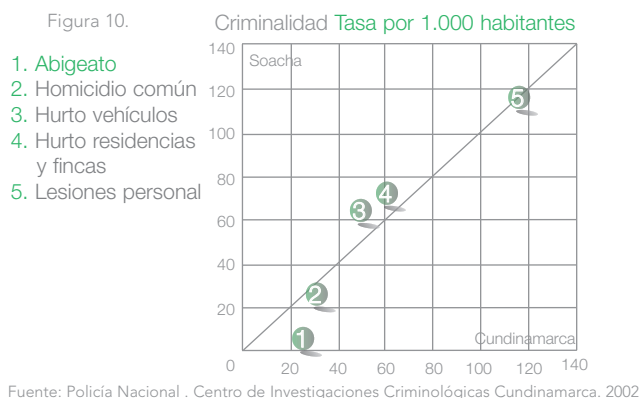
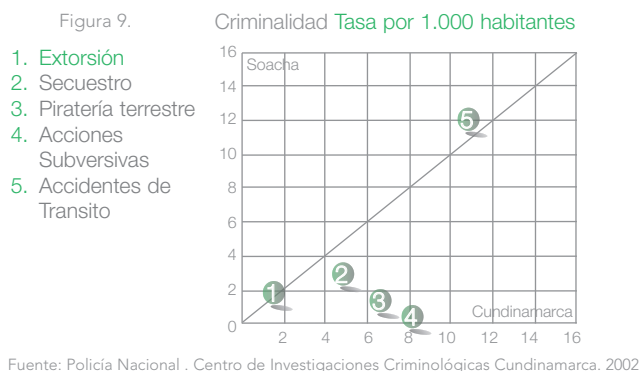
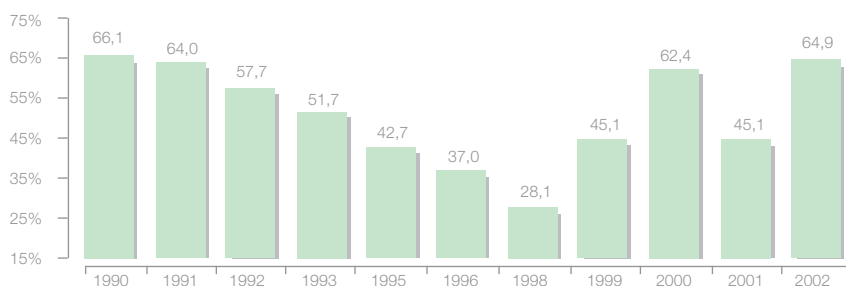


Figura 11. Soacha. Tasa de homicidios por 1.000 habitantes.



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

### 8.3. Desplazados

En 2004, el departamento de Cundinamarca había recibido el 2,23% (28.150 personas) de los desplazados de Colombia (1,2 millones de personas)<sup>5</sup>. El 37,7% de los que llegan al departamento se ubican en Soacha (10.605 personas).

El total de personas que se declaró desplazada en el censo experimental del 2003 fue de 17,751 habitantes, lo cual representa el 4,8% de la población total del municipio. El 48% de esos desplazados residen en la comuna 4. La mayoría de desplazados proviene de Tolima (25%), Cundinamarca (20,3%), Meta, Santander y Huila.

## I. Dinámica y entorno empresarial

De acuerdo con la percepción de los gremios y empresarios del municipio, el entorno de Soacha podría estar generando una salida importante de industrias del municipio. Esta apreciación puede verificarse por medio de la información de la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual muestra que cada día es mayor el número de empresas que cancela sus registros mercantiles.

Desde 1972 se han registrado 7.856 empresas en la Cámara de Comercio de Bogotá; del total de empresas registradas el 14% han cancelado sus registros a partir de 1990 y el 7% se encuentran inactivas. Así mismo, la información revela que cada día son más las empresas que cancelan sus registros, ya sea porque liquidan su actividad económica o porque se trasladan a otros municipios. En el 2003, 252 empresas cancelaron su registro mercantil, cuando en 1997 sólo 45 lo habían hecho; esto equivale a una tasa de crecimiento de empresas canceladas del 29%.

Una de las principales razones que explica la dinámica de desaparición de empresas

es la falta de claridad respecto a los esquemas y tarifas de tributación, las altas tasas impositivas y la falta de reglas claras sobre el uso del suelo.

Por otra parte, el deterioro en los niveles e índices de seguridad del municipio constituyen otra razón por la cual las empresas cancelan sus actividades productivas en el municipio. En los últimos años, Soacha ha presentado descenso en los niveles de seguridad y se ha convertido en un importante núcleo de recepción de la población desplazada. Estos dos elementos generan altos costos sociales para la población y las empresas del municipio.

Finalmente, hay que destacar que la calidad y transparencia institucionales son fundamentales para generar un entorno de negocios que fomente el crecimiento económico. La calidad institucional en Soacha se convierte en un elemento básico a la hora de definir la viabilidad y sostenibilidad económica y social del municipio y, por tanto, puede ser uno de los factores determinantes de la competitividad.

5 Vicepresidencia de la República. Observatorio de derechos humanos.

## J. Conclusiones

Los resultados anteriores indican que en Soacha se combinan factores positivos y negativos que influyen en el entorno para la actividad productiva. En materia de educación, el municipio ha progresado en calidad del sistema, pero persisten déficit de matriculados en la educación secundaria que afectan directamente el nivel competitivo del recurso humano.

Los niveles de necesidades básicas insatisfechas siguen mostrando rezagos, y se evidencia que los problemas de salud prevalentes obedecen principalmente a los altos índices de marginalización y pobreza. Y aun cuando se percibe progreso en la cobertura de servicios públicos, todavía sigue siendo desigual entre las comunas.

La falta de transparencia en el accionar público y la ausencia de cultura en la programación pueden estar impidiendo mejores

resultados en materia fiscal. A lo anterior se suma el clima de escasa comunicación, confianza y coordinación de esfuerzos entre los diferentes miembros de las organizaciones sociales y las instituciones del municipio.

Las altas tasas impositivas, el deterioro en los niveles de seguridad y la recepción de población desplazada son factores que afectan negativamente la actividad empresarial y generan una ruptura del tejido empresarial.

En el cuadro 3 se consignan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (matriz DOFA) del municipio, con base en las cuales se diseñarán las estrategias y proyectos que impulsen la competitividad a nivel municipal.



Cuadro 3. Matriz DOFA. Entorno económico.

## Municipio de Soacha

## Matriz DOFA. Entorno socioeconómico

## Debilidades

- Fuerte crecimiento de la población
- Los suelos urbanos se utilizan principalmente para la construcción de vivienda, debido al fuerte crecimiento poblacional y a los flujos migratorios.
- Los suelos rurales se dedican en un alto porcentaje a la industria de carácter extractivo.
- Ocupación indebida y desordenada del espacio público.
- Proliferación de barrios ilegales de invasión.
- Disfuncionalidad debido al desequilibrio entre viviendas e infraestructura urbana.
- Escasa regulación del suelo.
- Viviendas inadecuadas ubicadas en zonas de riesgos naturales.
- Deficiencia en cobertura y calidad de servicios públicos.
- Déficit de equipamiento urbano (parques, zonas de recreación, coliseos, cines, etcétera).
- Deficiente calidad de la educación secundaria.
- En el sector educativo: infraestructura inadecuada, hacinamiento, falta de cobertura y mobiliario insuficiente.
- Altos niveles de pobreza: marginalización, deficiente estado sanitario y ambiental; carencia de adecuados servicios de salud.
- Problemas de salud prevalentes que obedecen a altos índices de marginalización y pobreza.
- Calidad y cobertura de servicios públicos insuficientes.
- Alto precio en el valor de los servicios públicos.
- Malla vial interna insuficiente y caótica.
- Inadecuada planeación pública y uso desordenado del suelo.
- Déficit en la cantidad y calidad de servicio público de transporte.
- Bajo nivel de organización comunitaria y desarticulación entre actores públicos y privado.
- Corrupción administrativa.
- Baja credibilidad en las instituciones municipales.
- Ausencia de una cultura de planificación, programación y seguimiento interinstitucional.
- Falta de capacitación comunitaria, ausencia de liderazgo, y poco sentido de pertenencia.
- No hay una visión estratégica del municipio y la provincia con la región.
- Altos niveles de inseguridad.

## Oportunidades

- Articulación del municipio y la provincia al Plan y al Consejo Regional de Competitividad.
- Porcentaje de la población de Soacha que trabaja en Bogotá es de 55%, lo que indica la existencia de un grado muy alto de conurbación.
- Creación de la doble calzada entre Bogotá y Girardot.
- Metropolización de Bogotá y Soacha.
- Ampliación de Transmilenio hacia el municipio de Soacha.

## Fortalezas

- Es la ciudad más grande de Cundinamarca.
- Su cercanía con Bogotá le permite acceder a servicios públicos, transporte y empleo ofrecidos desde la capital de la República.
- Acceso rápido a vías de comunicación importantes.
- Presencia importante de organizaciones no gubernamentales para apoyar a la población más pobre.
- Existencia de algún grado de organización gremial (Asociación de Industriales de Cazucá, ASOMUÑA).
- Existencia de zona rural para expandir la actividad industrial.
- Progreso visible en la calidad del sistema educativo.

## Amenazas

- Situación de orden público en el municipio.
- No asociar a los líderes y organizaciones públicas y privadas del municipio y la provincia al Plan de Competitividad Municipal.
- No articularse al Plan Regional de Competitividad.





La competencia global exige pero estimula la eficiencia: 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 más horizontal. El trabajo y la creatividad de empresarios y trabajadores se vuelven fundamentales.





Los atributos que configuran la condición de factores estratégicos como la disponibilidad de suelo industrial, los tamaños urbanos, el nivel de actividad económica, densidad industrial y comercial, existencia de una tradición empresarial, entre otros, hacen que el municipio sea más o menos atractivo para ciertas actividades. Por ejemplo, el tamaño de la empresa influye en la capacidad para innovar, competir, exportar y financiarse en condiciones óptimas (Camisión, 2001).

Las características de oferta, como precio, calidad y oportunidad, al igual que la comercialización no son las mismas para las empresas grandes y pequeñas. En Soacha, por ejemplo, el 92,7% de los establecimientos industriales de más de 20 empleados venden menos del 30% de su producción al mismo municipio, mientras que el porcentaje de empresas que venden esta misma proporción en el municipio es igual al 14,4% en los establecimientos con menos de cuatro empleados.

## A. El tejido productivo

### 1. Producto interno bruto, PIB

De acuerdo con la Oficina de Planeación Departamental, en 2002, Soacha registraba un PIB de \$1,4 billones, que representaba el 12,5% del PIB de Cundinamarca. El PIB per cápita de Soacha era de \$4,84 millones, cifra inferior a la de Cundinamarca \$5,17 millones y Bogotá \$6,88 millones.

### 2. Empleo por sectores de actividad económica

Los sectores con mayor empleo, según el censo de población de 1993, son el manufacturero y el comercial, cuyas participaciones son

del 28,6% y del 26,7% del total de trabajadores contratados en el municipio.

En el 2003, de acuerdo con los datos del censo experimental, los servicios (35%), la industria (23,7%) y el comercio (10,5%) concentraron la mayor parte de los ocupados en el municipio.

## 3. El sector agropecuario y minero

Según el censo experimental de Soacha de 2003, el 2,4% de la población de Soacha está ocupada en la agricultura, cifra que revela la poca importancia del sector agrícola. La ausencia de una vocación productiva agropecuaria se explica por el carácter urbano del municipio. Sin embargo, puede afirmarse que la producción frutícola es la excepción. Por ejemplo, en 2002 el principal producto agrícola era la fresa, que participaba con el 10% de la producción departamental.

Cuadro 4

Soacha. Principales sectores de actividad económica generadores de empleo (%).

Actividad	1993	2003
Agricultura	4,0	2,4
Industria	28,6	23,7
Construcción	9,1	7,3
Comercio	26,7	16,4
Transporte	6,2	7,8
Inmobiliario y finanzas	6,0	0,3
Gobierno	3,2	2,6
Educación	3,3	7,6
Otras actividades		13,3
Total con información	56,997	64,261

Fuente: DANE. Censo 1993 y Censo experimental 2003.

En Soacha hace presencia importante el sector minero, dada la aptitud para la explotación de materiales de construcción del municipio, tales como arena, reverbos, piedras para cementos y arcilla. De hecho, la incipiente urbanización del municipio en la década del cuarenta estuvo asociada a las actividades de las canteras. La fuerte demanda de materiales de construcción ha convertido la producción de estos materiales en una actividad rentable (POT, 2000).

El tamaño de las minas es diverso, algunas son artesanales y otras llegan a tener un tamaño mediano (POT, 2000). Sin embargo, una parte importante de las minas del municipio son ilegales. De acuerdo al POT existen 70 minas, pero se calcula que hay 30 más ilegales. La explotación antitécnica de las canteras ha llevado a problemas de deslizamiento, sedimentación de materiales y ambientales.

#### 4. Perfil del sector industrial

El tejido empresarial de Soacha surge a partir de 1962, cuando se establece la zona industrial de Cazucá sobre la autopista Sur, en la cual se desarrollan las primeras industrias manufactureras. De aquí surgen tres zonas de desarrollo industrial: Cazucá, Santa Ana y el Muña.

Entre los factores que favorecieron esta industrialización se encontraban la existencia de terrenos para expandir nuevos proyectos, disponibilidad de vías de comunicación, precio competitivo de los terrenos y una estructura de impuestos favorable. A finales de la década del sesenta, la industria comenzó a verse afectada por el retraso en el desarrollo de las vías de comunicación y el suministro de agua.

Soacha es un municipio con fuerte representatividad industrial: concentra el 25,6% de establecimientos industriales del departamento. Por otra parte, la información de los censos de población del DANE muestra que la proporción de la población ocupada en este sector es igual a 28,6% en 1993 y a 23,7% en el 2003.

De acuerdo con el censo económico de 1999, en el casco urbano del municipio existen 1.117 empresas en el sector industrial, las cuales representan el 11% del total de empresas (en Cundinamarca representan el 8,2%). La industria emplea 10.579 personas, cifra que representa el 34,1% del empleo

total del municipio en el casco urbano. En Cundinamarca esta proporción es del 24%.

Los ingresos por empleado, como indicador que sustituye al de productividad de las empresas en el municipio, son iguales a \$9,9 millones y a \$7,8 millones en el departamento. Así mismo, el empleo por firmas es de 9,5 empleados en Soacha y de 9,7 en Cundinamarca

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

Sector	Firmas %	Empleo % mill. de \$	Ingreso empleo % mill. de \$	Empleo firmas Num mill. de \$	Ingreso firmas % mill. de \$
Industria	11	34	9,9	9,5	93,7
Comercio	71	43	0,77	1,8	1,4
Servicios	19	23	na	3,7	na

Fuente: DANE. Censo económico de Cundinamarca 1999.

Cuadro 6  
Cundinamarca. Empleo e ingreso por empleo en las empresas 1999.

Sector	firmas %	empleo % mill. de \$	ingreso empleo % mill. de \$	empleo firmas Num mill. de \$	ingreso firmas % mill. de \$
Industria	8,2	24	7,9	9,7	77,69
Comercio	74	45	1,1	2	2,3
Servicios	17	31	na	5,9	na

Fuente: DANE. Censo Económico de Cundinamarca 1999.

El 4,7% de los establecimientos industriales del municipio registra ventas superiores a \$10 millones, y se destacan los sectores de suministro de gas, fabricación de pinturas, fabricación de plásticos, productos de vidrio, fabricación de maquinaria agropecuaria, y otros productos elaborados. En Cundinamarca, ese porcentaje corresponde al 2,7% de establecimientos.

Los subsectores más importantes por su contribución en el empleo y el ingreso, res-

pectivamente, son: elaboración de productos de panadería 9,5% y 0,5%; fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria para uso estructural, 8,6% y 5,6%; fabricación de armas y municiones, 7,9% y 2,5%; fabricación de otros productos de plástico, 5,3% y 7%; fabricación de productos de vidrio, 5% y 4,6%; fabricación de jabones y detergentes, 3,9% y 17,5%; fabricación de formas básicas de plástico, 3,7% y 42,6%.

Cuadro 7  
Soacha. Principales ramas industriales.

	Firmas	Ingresos	Empleo
Descripción	(%)	(%)	(%)
Productos de molinería	32,5	0,46	0,54
Prendas de vestir	7,1	0,04	1,3
Jabones y detergentes	0,63	17,5	3,9
Productos plásticos	0,98	42,6	3,7
Otros plásticos	1,3	7	5,3
Vidrio y sus productos	0,27	4,6	5,02
Productos metálicos	12,6	1,1	3,9
Otros metales	0,18	2,5	7,9
Fabricación de muebles	10,2	0,67	4,5
Subtotal	65,8	76,4	36,2

Fuente: Censo económico de Cundinamarca 1999.

Los sectores productores de insumos para la construcción <sup>6</sup> representan el 19% del empleo y el 9% de los ingresos. Este sector genera la mayor proporción de empleo y una proporción significativa de los ingresos. En este sentido, el municipio se consolida como

una zona apta para la explotación minera, especialmente para la extracción de materiales para la construcción como arenas, recombos y arcillas.

La información sobre el sector industrial anteriormente descrita puede sintetizarse de la siguiente manera: la industria tiene una participación importante en el empleo municipal; los insumos para construcción representan una parte importante del empleo municipal; la productividad y el tamaño de las empresas son superiores a los de Cundinamarca.

Por otro lado, el 65% de los trabajadores ocupados en la industria residen en el municipio; en Cundinamarca esta cifra es de 68.2%. De acuerdo con el POT (2000), el porcentaje de la población de Soacha que trabaja en Bogotá es de 55%, lo que implica la existencia de un grado alto de conurbación que convierte a Soacha en un municipio dormitorio.

Respecto a la capacidad de vender en mercados no locales, el porcentaje de empresas que venden menos del 30% de su producción en el mismo municipio es de 24% en Soacha y en Cundinamarca de 14,9%. Estas cifras indican que las empresas ubicadas en Soacha tienen mayor capacidad de penetrar otros mercados como el de Bogotá. También son consecuencia del alto grado de conurbación entre Soacha y la capital.

- 6 Partes y piezas para carpintería; pinturas, barnices y revestimientos; cerámica no refractaria; productos de arcilla y cerámica no refractaria para uso estructural; artículos de hormigón, cemento y yeso; corte, acabado y tallado de piedra; otros productos minerales no metálicos; metálicos para uso estructural; tanques depósitos y recipientes de metal; elaboración de cuchillería, herramientas de mano y de ferretería.

Cuadro 8  
Destino de la producción.

Municipios y rangos de personal ocupado	Total de Establecimientos	Destino de la producción (%)					
		0	1-30	31-50	51-80	81 y más	<30
Cundinamarca al departamento	4.229	10	5	3	6	76	14,9
Cundinamarca fuera del país	4.229	98	1	0	0	0	0,7
Soacha al municipio	1.083	16	8	5	4	67	4,2
Soacha fuera del país	1.083	98	1	0	0	0	1

Fuente: DANE. Censo económico de Cundinamarca 1999.

La proporción de empresas exportadoras en Soacha es superior a la del departamento. En efecto, el 13% de los establecimientos de más de 20 empleados exporta más del 30% de su producto, mientras que en Cundinamarca esta proporción es del 10%. Además, el 24% de los establecimientos de más de 50 empleados exporta al extranjero más del 30% de su producto (para Cundinamarca es el 16%).

Las empresas exportadoras cuentan con el 55,5% de los activos industriales y con el 51% de las ventas del municipio. De lo anterior se deduce la existencia de un conjunto de grandes empresas con vocación exportadora.

Las empresas exportadoras se dedican, principalmente, a actividades como: fabricación de pinturas; fabricación de plásticos; fabricación de productos de vidrio; fabricación de maquinaria agropecuaria y otras industrias manufactureras e industrias básicas de metales no ferrosos.

Con base en el perfil anterior, y de acuerdo con el resultado de entrevistas y talleres realizados con los productores en el municipio, las principales características del sector son:

- a. Existencia de numerosas microempresas de baja productividad y baja calidad de los empleos.
- b. Políticas para agrupar productiva y comercialmente a los pequeños productores.
- c. No hay asistencia técnica para los pequeños y medianos empresarios.
- d. Falta articulación entre las actividades productivas de los microempresarios con la industria mediana y grande.
- e. No hay una cultura de asociación empresarial.

- f. Hay una gran diversidad de sectores industriales importantes.
- g. Existe un reconocimiento nacional como municipio industrial.
- h. Hay una organización empresarial, aunque falta mucha coordinación entre sus miembros y las autoridades municipales.
- i. La articulación de Soacha con Bogotá es clave para los empresarios.
- j. La inseguridad y la violencia son las principales amenazas para el desarrollo de la actividad industrial del municipio.

## 5. Perfil del sector comercio

De acuerdo con el Censo económico de Cundinamarca, en Soacha existen 7.418 empresas en el sector comercio, que representan el 70,8% del total de establecimientos del casco urbano; en Cundinamarca, las empresas comerciales representan el 74,3%. En total, están empleadas 13.246 personas en el comercio, que representan el 42,7% del total del empleo urbano. En el caso de Cundinamarca esta cifra es de 45,2%.

Los ingresos por empleado en el municipio son iguales a \$777.636 y en Cundinamarca a \$1.124.255 pesos; los ingresos por firma, respectivamente, son de \$1'388.590 y \$2'295.045, y el empleo por firmas es de 1,8 y de 2,0. En Soacha, el 4% de las empresas comerciales tienen ingresos mensuales superiores a \$5 millones, porcentaje inferior al de Cundinamarca (6,4%).

Los subsectores más importantes en términos de empleo e ingresos, respectivamente, son: comercio al por menor de alimentos, 28,6% y 20,1%; comercio al por menor de productos diferentes a alimentos, 7,5% y 2,8%; expendio a la mesa en restaurantes, 7% y 3,4%;

expendio de bebidas alcohólicas, 6,3% y 2,4%; mantenimiento y reparación de vehículos automotores nuevos, 5,5% y 3,4%; comercio al por menor de combustible para automotores, 1,2% y 13,4%.

Entre los subsectores importantes, el único que tiene un número de empleados significativamente superior al promedio es el comercio al por menor de combustible para automotores con 15,3 empleados por firma, y los únicos que tienen un ingreso por empleado significativamente más alto que el promedio son el comercio al por menor de combustible para automotores con \$9'019.477 por empleado, y el comercio al por menor de productos nuevos \$1'568.798 por empleado.

El sector comercial de Soacha depende fuertemente de Bogotá: el 66,8% de las empresas comerciales venden mercancías que proceden principalmente de Bogotá (en Cundinamarca esta proporción es igual a 55,4%).

Respecto al comercio al por mayor, se observa que la mayoría de empresas destinan sus ventas a otros municipios del departamento (39,5%) y al mismo municipio (35,5%), y que la proporción que venden en Bogotá es relativamente baja (21%).

El porcentaje de empresas comerciales que venden en el exterior es superior en Soacha (1,32%) que en Cundinamarca (0,5%). Sin embargo, la proporción de empresas exportadoras en el municipio es reducida.

En resumen, la mayoría de la fuerza de trabajo empleada en el sector comercial de Soacha se dedica al comercio al por menor con niveles muy bajos de productividad y un tamaño de empresas reducido. Las mercancías que se venden en el municipio provienen básicamente de Bogotá. Las empresas de comercio al por mayor que se sitúan en Soacha venden en el mercado interno y en el de otros municipios del departamento.

## 6. Perfil del sector servicios

En Soacha existen 1.937 empresas en el sector servicios, que representan el 18,5% del total de establecimientos del casco urbano, cifra que equivale al 17,4% en Cundinamarca. En total, están empleadas 7.225 personas que representan 23,3% del empleo total del municipio y el empleo por firma es de 3,7 (5,9 en el departamento).

Los subsectores más importantes, de acuerdo con su participación en el empleo total del sector, son: educación preescolar, básica y media, 9,1%; educación primaria, 8,9%; servicios sociales sin alojamiento, 7%; establecimientos educativos que prestan educación básica primaria y secundaria, 6,8%; peluquerías, 6,6%; educación preescolar y primaria, 5,2%; y juegos de azar, 5,1%.

Entre los subsectores más importantes, los que tienen mayor empleo por firma son: educación preescolar, básica y media 33 empleados por empresa; educación primaria, 11 empleados por empresa; y establecimientos educativos que prestan educación básica primaria y secundaria, 31 empleados por empresa.

## B. El tejido empresarial

Las ventajas de una empresa están determinadas por su nivel de producción. Las características de oferta, precio, calidad, oportunidad y marketing de las grandes empresas, no son las mismas que las de las pequeñas empresas. Según el censo económico departamental de 1999, en Soacha, el 78% de los establecimientos industriales con menos de diez trabajadores destinan la totalidad de su producción al mercado local, mientras que el 80% de los establecimientos con más de cincuenta trabajadores destinan toda su producción para atender mercados distintos al local.

Al considerar el tipo de contratación del personal ocupado, se percibe la informalidad de la mayor parte de las microempresas del municipio: 76% de los empleados son propietarios y trabajadores familiares sin remuneración. Ésta es quizás una característica central del tejido empresarial del municipio que deberá contemplarse en la definición del Plan de Competitividad. La estructura productiva está constituida por pequeños establecimientos productivos con reducidas economías de escala que se asocian a dificultades para beneficiarse de la reducción de costos de producción y de transacción.

En este sentido, cobra importancia la estrategia del Consejo Regional de Competitividad de Bogotá-Cundinamarca de identificar y promover cadenas productivas. En el caso de una empresa de insumos de construcción, la adopción del sistema de cadenas productivas le representa al empresario doble ventaja. Por un lado, el nivel de organización que se adquiere le permite obtener insumos a precios más bajos y apropiarse de una mayor parte del valor agregado que se genera en cada una de las etapas productivas. Esta asociación también le permite fortalecerse para enfrentar la competencia, tanto del mercado doméstico como del exterior. Además, un segmento de productores pequeños que dispone de recursos (capital y mano de obra en calidad y/o cantidad), con la integración a las cadenas productivas podrá acceder a tecnología, crédito, etcétera, para incrementar sus niveles de producción y productividad.

En la definición de una estrategia que mejore la competitividad y productividad de las empresas, es importante establecer que el tamaño de los establecimientos se determina a partir de las economías de escala, presentes en la tecnología de producción disponible. El censo departamental de 1999 calculó en 7 el número de trabajadores promedio por establecimiento industrial; esta información daba cuenta de las condiciones estructurales de la actividad industrial del municipio.

Otra consideración importante en la definición de políticas es que en un municipio con alto nivel de industrialización como Soacha, una política de promoción de nuevas industrias debe contar con la presencia de una clase empresarial que pueda ser receptora de los estímulos administrativos y adopte las innovaciones.

En Soacha, las microempresas representan el 95% de las empresas. Por esta razón, la política de competitividad debe considerar el tejido productivo local y tener en cuenta la influencia del tamaño organizativo en aspectos tan diferentes como el desempeño, la innovación, la flexibilidad, la estructura y los procesos de organización.

Cuadro 9  
Establecimientos por tamaño (2001)

	Soacha	Cundinamarca	Nacional
Grandes	0,83%	0,54%	0,009
Medianos	0,95%	0,78%	1,3%
Pequeños	3,2%	3,5%	7,4%
Micro	95%	95,2%	90,2%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Confecámaras 2001.

## C. Conclusiones

Dadas las características de la estructura empresarial de Soacha, podría considerarse que el desarrollo de las pymes locales, en adelante, dependerá de su propia capacidad para modernizar sus procesos productivos, desarrollar productos atractivos, mejorar el acceso a los mercados y seleccionar sus oportunidades de negocios.

Soacha tiene ventajas competitivas particulares como: la proximidad de la capital que le permite incrementar el intercambio productivo y tecnológico, y el desarrollo de diversos tipos de cooperación, que lo alinean en la dirección de responder eficientemente a la competencia tanto local como internacional.

Al ser la microempresa la forma generalizada de organización empresarial, y el sector comercial y los servicios personales las princi-

pales actividades, se impone el diseño de lineamientos de política que profundicen en el estilo de desarrollo empresarial con fuertes vínculos entre empresas, y asociaciones de apoyo al crecimiento productivo.

A continuación se presenta a manera de conclusión la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, DOFA, del tejido productivo del municipio.

Municipio de Soacha

Cuadro 10. Matriz DOFA. Tejido productivo

**Matriz DOFA. Tejido productivo**

**Debilidades**

- Bajo nivel en el PIB per cápita
- Escaso desarrollo y ausencia de una vocación productiva agropecuaria dado el carácter urbano del municipio.
- El sector minero tiene bajo desarrollo tecnológico y científico, con grandes efectos negativos sobre el medio ambiente.
- La zona industrial ha sido afectada por el retraso en el desarrollo de las vías de comunicación y suministro de agua.
- El 95% de los establecimientos urbanos son microempresas.
- Retraso del sector comercial en el que se emplea parte importante de la población.
- La mayor parte de los establecimientos industriales menores a 10 trabajadores destinan la totalidad de su producción al mercado local.
- Existencia de desempleo, subempleo e informalidad.

**Oportunidades**

- Presencia importante del sector minero relacionado con materiales de construcción.
- Fuerte representatividad industrial: concentra el 25,6% de los establecimientos industriales del departamento.
- Los sectores productores de insumos para la construcción representan el 19% del empleo reportado en el censo económico y el 9% de los ingresos.
- Posibilidad de desarrollar la cadena de insumos de la construcción.
- Articulación del municipio al Plan Regional de Competitividad.

**Fortalezas**

- Presencia importante del sector minero (materiales de construcción como arena, rechos, piedras para cementos, y arcilla).
- Mayor proyección industrial y económica a nivel nacional.
- Las empresas ubicadas en Soacha tienen mayor capacidad de penetrar otros mercados como el de Bogotá, a consecuencia del alto grado de conurbación entre Soacha y la capital.
- La proporción de empresas exportadoras en Soacha es un poco superior a la del departamento.
- Existencia de grandes empresas con vocación exportadora.
- Existe un reconocimiento nacional como municipio industrial.
- Cercanía a Bogotá.
- Existencia de tres zonas industriales: Cazucá, Muña y Santa Ana.
- Existencia de establecimientos industriales grandes y medianos.
- Capacidad empresarial organizada.
- Producción minera diversa.

**Amenazas**

- Inseguridad y violencia.
- No articular su POT al de Bogotá.
- Competencia de productos agrícolas e industriales a bajo costo con tratado de Libre Comercio.
- No asociar a los productores del municipio y la región.
- No articularse al Plan Regional de Competitividad.





La estrategia de conformación de cadenas productivas es un factor crítico para la creación de ventajas competitivas para 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 a las demandas del consumidor final, bien sea interno o externo.



En este capítulo se identifican y analizan las actividades o sectores más destacados en el municipio, teniendo en cuenta dos factores: la generación de empleo y el encadenamiento o interacción de varias actividades en torno a un producto o servicio final.

Para lograr este objetivo, se analiza la composición productiva de Soacha (capítulo III) a partir de la cual y teniendo en cuenta los dos criterios mencionados, se examina con detalle la cadena de insumos para la construcción, dado que esa cadena se convierte en el sector más importante para el municipio, por su capacidad de generación de empleo no calificado y por agrupar a diversas actividades con importancia relativa dentro de la economía municipal.

De otra parte, y a pesar de no constituir una cadena o un cluster específico, no deben descuidarse algunos sectores potenciales como: madera, cartón, papel y sus manufacturas entre los que se destacan la fabricación de tableros de madera, puertas y marcos, herramientas y monturas de madera; y la fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones cada uno con más de 20 empresas.

También se destaca el sector de cuero y calzado con la producción de calzado con suela de caucho/plástico, cuero natural o fibras vegetales, sandalias y partes para calzado.

La cadena de insumos para la construcción en Soacha se compone de una serie de eslabones muy complejos y diferenciados entre sí, en cuanto a las actividades que realizan, y comprende desde la actividad de extracción minera de metales, arcillas, etcétera, pasando por las industrias productoras de insumos para la construcción, hasta las ferreterías, los propietarios de terrenos y las firmas constructoras. Sin embargo, el eje central de la cadena lo compone la industria de insumos para la construcción, la cual se encuentra

encadenada con la industria extractiva de arenas, recibos y arcillas y piedras para cementos, enchapes y estructuras.

## **A.Cadena de insumos para la construcción**

### **1. Minería**

En Soacha hay explotaciones mineras importantes en las veredas de: Fusungá, Alto del Cabra, Alto de la Cruz, Panamá, San Francisco, San Jorge, El Romeral, El Vínculo y La Veredita. En estas veredas se distribuyen los 964 millones de metros cúbicos de reservas en arena y los 160 millones en arcillas. Existen un total de 70 minas con licencia y unas 30 minas ilegales (POT, 2000).

El rápido crecimiento urbano ha ocupado las áreas dedicadas a la explotación de materiales de construcción y ha limitado la expansión de la minería. Sin embargo, la minería en los últimos años se ha caracterizado por su dinámica y por los aumentos en los volúmenes de producción, constituyéndose así en una fuente importante de generación de empleo.

### **2. Insumos industriales para la construcción**

Al desagregar la industria de los insumos para la construcción en sus diferentes actividades, se observa que los sectores de mayor generación de ingresos son la fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria (57%) y la fabricación de tanques y depósitos (12%). Así mismo, el empleo se encuentra más distribuido entre sectores, pues la cerámica contribuye con el 33%, mientras sectores

- 7 En el sector de Santa Ana, hay pymes que trabajan el mármol y el granito de piedra que son todos insumos para la construcción.
- 8 Algunas de estas empresas exportadoras son: Garzón y Cocinas, Micolta, Pinturas Tonner y Cía. Ltda., Colombiana Beton Centrifugado Cobec S. A., Pinturas Belmax, Aserríos El Dorado, Baldosines Torino S. A., Mármoles Venezianos Ltda., Mármoles y Piedras Limitada, Empresa Colombiana de Minerales Ltda. Ecomin, Marquetería y Molduras, Asaola, Metálicos Villanueva, Aceros y Concretos Ndc, Inotex, Industrias Col Acero, Tecnillaves Contry
- 9 Dentro del sector de la construcción se encuentran los que llevan a cabo trabajos de demolición y preparación de terrenos; los constructores de edificaciones, de obras de ingeniería civil, los cuales realizan instalaciones hidráulicas, trabajos de electricidad, trabajos de acondicionamiento, instalación de vidrios, trabajos de pintura y acabados; las empresas de alquiler de equipo para la construcción, entre otros. La gran mayoría de estas empresas constructoras se localizan en Bogotá.
- 10 Debido a la metodología empleada por CAMACOL, los datos para Soacha se encuentran unidos a los de Bosa y corresponden al inventario de toda actividad constructora que se realiza en el momento de recogerse la información.
- 11 El sector suroccidente comprende las siguientes zonas: Américas, Kennedy, Central de Abastos, Primero de Mayo, Bosa-Soacha y la Autopista Sur.

como el de fabricación de metálicos para uso estructural genera el 18% del empleo de la industria de insumos para la construcción.

El grupo de empresas productoras de insumos para la construcción tuvo una tasa de crecimiento anual promedio de casi 6% en términos de generación de ingresos, mientras el empleo decreció en 7,7%. Los sectores más dinámicos en la década por el crecimiento anual en sus ingresos fueron: carpintería (30%); cerámica no refractaria (75%); fabricación de tanques (23%) y fabricación de artículos de ferretería (43%). De otro lado, la fabricación de artículos de cemento y yeso enfrentó una disminución considerable, al caer sus ingresos a una tasa anual de más del 20%.

En términos generales, puede afirmarse que mientras las empresas pequeñas y medianas <sup>7</sup> de insumos tienen como su principal mercado la actividad constructora del municipio y sus alrededores, la gran empresa satisface la demanda de la construcción de Bogotá y otras regiones del país y ha logrado incursionar en mercados externos <sup>8</sup>.

### 3. La actividad de la construcción <sup>9</sup>

Si se compara la dinámica de la actividad edificadora en la localidad de Bosa y el municipio de Soacha <sup>10</sup> con la del suroccidente <sup>11</sup> de la capital en el período 1995-2003, se observa que estos tienen una dinámica similar. El comportamiento del sector de la construcción en Bosa-Soacha ha variado menos que en el sector suroccidental. De otro lado, se observa que Bosa-Soacha, en relación con la construcción en el suroccidente, ha estado perdiendo participación en los metros cuadrados construidos. Sin embargo, en el 2003 esa participación se recuperó.

Mientras entre 1996 y 1998 Bosa-Soacha representaba alrededor del 40% de los

metros cuadrados construidos del suroccidente, entre 1999 y 2002 su participación cayó a niveles de 15%; sólo se volvió a recuperar a niveles cercanos del 40% en el 2003. En comparación con Bogotá, se observa una participación más variable: alrededor del 10% en los mejores semestres, aunque ha llegado a tan sólo el 3% durante el período de crisis. Esto indica que la crisis tuvo mayor impacto en Bosa-Soacha que en Bogotá.

## B. Diagnóstico de la cadena

A continuación se sintetizan los principales problemas que afectan la cadena de insumos de construcción en Soacha.

- **Indiferencia en todos los niveles frente a la problemática de piratería e invasión de la construcción.**

Existen innumerables esfuerzos de fundaciones y ONG, pero ninguno suficientemente fuerte como para liderar un proceso integral en el municipio. Respecto a la construcción, existe conciencia sobre su importancia, pero ninguna entidad lo tiene como una prioridad. En otras palabras, no hay planes concretos de acción.

- **Desarrollo informal de la actividad minera.**

La explotación de canteras se formaliza mediante concesión del Ministerio de Minas. Sin embargo, en la actualidad, en Soacha, no se tiene ningún tipo de control, y esto pone en riesgo a las poblaciones vecinas.

- **Desarrollo informal del sector de la construcción en Soacha.**

La actividad de la construcción en Soacha, desde hace varios años, viene realizándose de manera informal. Hasta finales de 2003, el desarrollo legal de terrenos estaba paralizado en virtud del artículo 171 del POT que congelaba ese desarrollo.

De ahí que las pequeñas empresas proveedoras de insumos para la construcción, las microempresas, ferreterías y los pequeños depósitos estén liderados por la construcción informal.

Las principales causas de este desarrollo desordenado e ilegal de la construcción, que impacta la calidad de vida de las personas y genera mayores costos al municipio para la futura provisión de servicios públicos, se debe a la corrupción de la clase política tradicional de la zona que, a cambio de votos, entrega promesas de compra venta falsas y promueve la invasión de terrenos. Lo anterior, además de las consecuencias mencionadas, implica un problema de tenencia de la tierra. Sin resolver el problema de la tenencia de la tierra no puede formalizarse la construcción, pues antes de activar la construcción legal, se debe titular la propiedad de los lotes.

#### · Nula planeación de la conurbación Bogotá-Soacha.

No existe una planeación coordinada entre Bogotá y Soacha en el uso del suelo. No hay complementariedad entre el POT de Bogotá y el de Soacha a pesar de la conurbación entre las dos ciudades, que se amplían con la construcción de obras como el Portal del Sur de la línea de Transmilenio.

El perímetro urbano de Soacha cuenta aproximadamente, con unas 800 ha. de terreno por consolidar, mientras que Bogotá está quedándose sin áreas de expansión<sup>12</sup>. Hay varios propietarios de grandes extensiones de tierra (promedio 60 ha) cuyo fuerte no es la construcción. Para el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social, el hecho de que la propiedad de los terrenos esté concentrada en pocas manos es una ventaja, pues facilita los acuerdos con los dueños. En Bogotá, por el contrario, la mayor dificultad es poner de acuerdo a los numerosos dueños. La existencia de un número reducido de propietarios es una situación que contrasta con la dispersión que existe en Bogotá y la mayoría de los grandes proyectos, lo cual ha sido la principal dificultad del sector de la construcción.

Las anotaciones anteriores deben analizarse a la luz de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, DOFA, a nivel nacional. (vease cuadro 11).



12 Entrevistas con empresas constructoras.

Cuadro 11. Matriz DOFA. Cadena de insumos de construcción a nivel nacional.

## Municipio de Soacha

## Matriz DOFA. Cadena de insumos de construcción a nivel nacional

## Debilidades

- Escasa asociación y falta de cooperación entre los eslabones para el desarrollo de innovaciones tecnológicas.
- Las exportaciones de materiales para la construcción requieren asociación y fuertes vínculos entre diferentes productores, pues los mercados externos aprecian la oferta variada y complementaria.
- Escaso desarrollo tecnológico de la extracción de minerales con destino a la industria de insumos para la construcción.

## Oportunidades

- Las exportaciones colombianas de materiales de construcción pasaron de US\$191,5 millones en 2000 a US\$228.4 millones en 2002.
- A nivel del mercado interno, se presenta una consolidación de las grandes superficies de comercialización de materiales para la construcción.

## Fortalezas

- En el país hay un déficit habitacional, por lo cual la demanda a futuro es considerable.
- Es notorio el interés por invertir en la construcción como forma de ahorro, en particular gracias a la conversión del sistema UPAC al sistema UVR.
- El sector de los materiales de construcción es sensible al desempeño de la actividad edificadora, pues es su único demandante. De ahí que el mercado externo se convierta en una oportunidad frente a los momentos de recesión económica.
- La competitividad del sector de la construcción depende de la competitividad del sector productor de materiales.
- El mercado ecuatoriano ha sido identificado como uno que ofrece ventajas competitivas respecto al de otros países.
- Colombia ha logrado posicionarse como uno de los proveedores de materiales de construcción más importantes en el Ecuador.
- El mercado canadiense ha sido identificado como uno potencial, aunque debe entrar a competir con las manufacturas estadounidenses. El mercado japonés también ofrece buenas perspectivas.

## Amenazas

- El entorno macroeconómico incide fuertemente en el desempeño del sector.
- La cadena en general presenta una debilidad estructural para responder a los rápidos crecimientos en la demanda, por los altos costos de inversión de la construcción.
- Algunos países se encuentran muy posicionados como exportadores de materiales de construcción (Italia, España, China, India, Taiwán y Canadá), y compiten gracias a una gran diferenciación vertical y a costos de producción reducidos.
- En el mercado de los productos de ferretería, los países líderes en exportación son Estados Unidos, Canadá, China y Alemania.
- Se ha percibido una importante emigración de profesionales capacitados en áreas afines a la construcción ante la falta de perspectivas de empleo.
- El mercado de las baldosas y los materiales sanitarios en Europa ha llegado a su punto de madurez, satisfaciéndose internamente en buena medida, y exportando al mundo productos de alta calidad, con buen posicionamiento en el mercado.
- Los precios internacionales de materiales de construcción como las baldosas se han reducido en los últimos años, haciendo menos atractivo el sector para los exportadores colombianos.



Con base en el análisis del perfil socioeconómico, el tejido productivo, las cadenas productivas 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**





Con base en el análisis del perfil socioeconómico, el tejido productivo, las cadenas productivas y la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del municipio, este capítulo presenta las estrategias, las acciones y los proyectos que deben adoptarse para mejorar la competitividad del municipio.

Tal como se explica en la parte teórica del documento, los determinantes del nivel de crecimiento de la productividad pueden clasificarse en dos grandes grupos (Porter, 2002): el contexto macroeconómico, político y social; y los factores microeconómicos asociados al funcionamiento de las empresas y sus encadenamientos. De acuerdo con esta clasificación, en este capítulo se agrupan las secciones de estrategias, acciones y proyectos entre aquellas que están encaminadas a mejorar el entorno productivo de las empresas y las que están dirigidas a impulsar sectores y cadenas productivas específicos.

## A. Estrategias

Se han estructurado tres grandes estrategias para fortalecer la economía del municipio, orientadas a crear un entorno físico, institucional y social óptimo para atraer y retener los factores productivos en el municipio:

- Mejorar la institucionalidad.
- Incrementar la productividad de los factores productivos.
- Mejorar la calidad de vida y la cohesión social.

### 1. Estrategias orientadas a mejorar la institucionalidad

La evidencia internacional ha mostrado la

importancia que tienen el entorno institucional y la cohesión social para el crecimiento nacional y regional. Por esta razón, las estrategias de competitividad deben propender modernizar las instituciones públicas locales mediante programas de veeduría ciudadana y transparencia en la gestión municipal. La estrategia tiene una doble orientación:

- Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la Administración pública local mediante la capacitación a funcionarios locales, dotando a las autoridades locales de instrumentos de gestión modernos y eficientes.
- Impulso de la participación ciudadana en la actividad pública mediante la promoción de la transparencia en la acción pública y el control ciudadano.

Para garantizar el éxito en la transformación institucional se requiere garantizar la continuidad en las políticas adoptadas. En este sentido cobran importancia las siguientes acciones y proyectos expuestos en el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo Municipal para la modernización institucional:

- Incentivar la participación por medio de cabildos abiertos y con la creación e implementación de las veedurías comunitarias como mecanismos de control social.
- Promover la participación activa de la sociedad civil, con miras a constituir la como gestora de su propio desarrollo. Creación de mecanismos de participación.
- Fortalecimiento de las relaciones de los agentes comunales, con la administración del municipio (mesas de trabajo).
- Apoyar la coordinación entre los agentes sociales y comunitarios. Promover el liderazgo democrático y la participación social a través de la escuela de líderes.

- Estructurar y fortalecer las organizaciones comunales y las juntas administradoras locales.
- Fortalecer la cultura de paz, de desarrollo de la participación y la convivencia ciudadana.

Los anteriores proyectos pueden incorporarse dentro de las grandes líneas de acción propuestas en el presente Plan de Competitividad: capacitar a los funcionarios públicos, dotar a las autoridades locales de instrumentos de gestión, promover la transparencia en la acción pública y promover el control de la ciudadanía.

## **2. Estrategias orientadas a incrementar la productividad de los factores productivos.**

### **a. Asegurar la existencia de infraestructura eficiente para atraer y retener la inversión privada**

La plataforma de competitividad regional y local debe orientarse hacia el mejoramiento de la infraestructura física y social, de la calidad de la educación, la calidad del medio ambiente, la eficiencia del transporte público y la cobertura y calidad de los servicios públicos. Esta reiteración reconoce que la eficiencia productiva y la competitividad empresarial no son producto exclusivo de su actividad organizacional; también son el resultado de la dotación, orientación y calidad de las infraestructuras básicas y los servicios de apoyo a la producción en su entorno territorial.

Aunque no se trata de sustituir al Plan de Desarrollo del municipio, es importante subrayar que el gobierno local puede estimular de una manera más eficiente a las empresas mediante el gasto público en rubros que mejoren el entorno productivo como educación, salud e infraestructura.

Soacha requiere ampliar la cobertura y la calidad de los servicios públicos, cuyas deficiencias están afectando la productividad de las empresas. Por otro lado, las mejoras en el sistema vial interno y en la conectividad con la capital será un factor importante para la productividad dada su ubicación estratégica. El equipamiento urbano puede mejorarse diseñando planes de negocios para atraer la inversión privada en la construcción de centros comerciales y vivienda de interés social.

En contexto, el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo Municipal incluyen un conjunto de acciones y proyectos dirigidos al mejoramiento de la infraestructura de los servicios públicos que van en la línea de las estrategias planteadas en el presente plan de competitividad, como son:

- Consolidar los proyectos viales que favorezcan las relaciones del municipio con el resto de la región y del país.
- Prestación del servicio de recolección de basura en barrios críticos.
- Coordinación interinstitucional para encontrar viabilidad de acueducto y alcantarillado para proyectos urbanísticos.
- Controlar la construcción de nuevas redes y colectores de los futuros desarrollos urbanísticos.
- Determinar las políticas para el uso de los interceptores y colectores maestros para los nuevos desarrollos urbanísticos.
- Realizar los estudios socioeconómicos y técnicos para determinar una estructura tarifaria justa, de acuerdo con la normatividad de las comisiones reguladoras.
- Implementar el plan de manejo integral de residuos sólidos.

- Conformar comités y veedurías en servicios públicos.

Es de vital importancia que instancias de concertación público-privadas, como la Mesa de Competitividad, contribuyan a la organización eficiente de la infraestructura de servicios públicos para superar la deficiencia en el funcionamiento de los mismos, toda vez que se identifica como uno de los problemas que afectan la productividad.

### **b. Promocionar la asociatividad entre los sectores público y privado**

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. Lo fundamental es el consenso, o al menos la cooperación, entre los agentes e instituciones relevantes. En el municipio resulta necesaria la formación de redes entre agentes públicos, entre públicos y privados, y entre agentes privados.

Cobra importancia promocionar relaciones de colaboración horizontales (empresas y sector institucional) con mipymes en lo relativo a factores de producción (insumos, acceso a infraestructura, acceso a tecnología, acceso a financiamiento, acceso a capacitación, etcétera). Esta relación permite articular oferta con demanda de servicios empresariales; actividades de sensibilización, desarrollo de relaciones de confianza; diagnosticar oportu-

nidades de negocios conjuntos y poner en marcha proyectos asociativos.

El desarrollo económico debe sustentarse en una estrategia productiva enfocada en las ventajas asociadas con la diferenciación de productos y la ubicación de segmentos, también diferenciados, de los mercados. Esta estrategia puede guiar el crecimiento productivo del municipio, abriendo paso a la inversión local y externa.

La identificación y el desarrollo de las cadenas productivas (por ejemplo, insumos de la construcción) será una de las estrategias importantes para el desarrollo del medio rural y urbano y de sus habitantes, colaborando para que éstos realicen actividades económicas competitivas y sostenibles.

### **c. Promocionar la provisión de insumos estratégicos para las empresas**

El entorno macro se fortalecerá si las empresas locales encuentran en su entorno inmediato 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 (Albuquerque, 1999).

En el municipio es fundamental acompañar a los productores en el diseño de proyectos productivos, pues se sabe que las empresas de menor tamaño presentan problemas relacionados con bajo nivel cultural y profesional de los empresarios; baja modernidad de administración de los negocios, en su mayoría familiares; fuerza de trabajo no calificada; poca experiencia en mercadotecnia; etcétera. Adicionalmente, en el municipio se presentan muchos proyectos que no cuentan con un plan de negocios.

#### **d. Mejorar la capacidad del recurso humano**

Si el municipio quiere seguir siendo un distrito industrial debe atraer y retener la mano de obra calificada mediante el incremento de la cobertura y la calidad de la educación. Si una localidad quiere hacerse competitiva debe incluir como objetivo principal el mejoramiento en la calidad de la educación y un entorno económico favorable a la innovación y al flujo de ideas. Ésta es una recomendación que se repite en los diferentes estudios de competitividad sobre regiones y países (Begg, 1999; Petty, 2002).

La estrategia para mejorar la competitividad del municipio debe tener como uno de sus componentes fundamentales la continuidad en las políticas educativas. En este sentido, el Plan de Ordenamiento Territorial establece como estrategias de mejoramiento en el servicio de la educación para procurar la eficiencia, cobertura y calidad de la educación, las siguientes:

- Implementar el desarrollo y la construcción de un campus universitario que posibilite el acceso de la población a programas de educación superior a bajo costo, pero en las mejores condiciones de infraestructura.
- Garantizar que se desarrollen los equipamientos necesarios en materia de educación.

Por su parte, el Plan de Desarrollo del municipio considera las siguientes estrategias en materia de educación, lo cual se adapta al planteamiento del Plan de Competitividad que se propone:

- (i) Difusión del plan decenal de educación.
- (ii) Reformulación de los planes educativos institucionales.
- (iii) Implementación de procesos de gerencia estratégica para la gestión educativa y

gestión del talento humano.

(iv) Implementación de sistemas de información.

(v) Dotación y equipamiento de instituciones educativas.

(vi) Adecuación y mejoramiento de plantas físicas.

(vii) Capacitación dirigida a maestros y funcionarios.

(viii) Fortalecimiento del sistema de evaluación (alumnos - docentes).

(ix) Fortalecimiento e innovación de la gestión docente y pedagógica.

(x) Mejoramiento continuo del capital humano.

(xi) Diseño e implementación de la educación bilingüe.

(xii) Creación de un fondo de educación superior.

En este Plan de Competitividad muchas de esas políticas pueden incorporarse al desarrollo de los siguientes proyectos:

- a. Adopción del modelo de evaluación de competencias.
- b. Promoción del colegio politécnico.
- c. Promoción de concesiones a colegios privados.
- d. Articulación de programas de capacitación al fomento de las pymes y de cadenas productivas.
- e. Adecuación de programas del SENA al fomento y desarrollo de las cadenas productivas.

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

En Soacha cobran especial importancia las estrategias encaminadas a mejorar la calidad de vida. La focalización del gasto en los más pobres, la atención a los grupos más vulnerables, el manejo del espacio público y la generación de instrumentos institucionales para la seguridad son políticas que ayudarían a generar un contexto que favorezca la asociatividad y permita atraer mano de obra calificada.

El Plan de Ordenamiento Territorial establece las siguientes estrategias de mejoramiento en la salud y calidad de vida, a las que se les debe dar continuidad: (i) Procurar el mayor cubrimiento, utilizando los equipamientos actuales: el hospital municipal, departamental e instituciones de salud; (ii) garantizar que se desarrollen los equipamientos necesarios en materia de salud, educación, bienestar social, recreación, cultura y deporte, con apoyo directo del sector privado.

Respecto a la salud, el Plan Municipal contempla un conjunto de estrategias para fortalecer su capacidad técnica y garantizar que la población alcance niveles óptimos de salud, los cuales se mencionan a continuación: (i) ampliación por Sistema General de Participaciones; (ii) identificación de los excedentes y rendimientos financieros de los contratos del Régimen Subsidiado; (iii) gestión ante el Fondo de Solidaridad y Garantía, FOSYGA, y el departamento para financiar la afiliación de la población desplazada habitantes del municipio de Soacha; (iv) afiliar al Régimen Subsidiado a 4.000 personas por año; (v) coordinación interinstitucional e intersectorial permanente; (vi) desarrollo de entornos sanos y seguros; (vii) acceso a los servicios de salud; (viii) elaboración de políticas públicas saludables; (ix) diseño del sistema de vigilancia epidemiológica de accidentalidad vial; (x) construcción del mapa de fac-

tores de riesgo y epidemiológicos; (xi) formación de redes de apoyo; (xii) vigilancia y control de las instituciones prestadoras de salud públicas y privadas, EPS ARS.

### B. Acciones para el fomento de las ventajas competitivas

En la presente sección se exponen las acciones que apoyan las estrategias encaminadas a mejorar la competitividad general del municipio. Se parte del diagnóstico social y económico previo, y la identificación de las amenazas, debilidades y potencialidades de la estructura productiva del municipio, para identificar un conjunto de acciones específicas orientadas a resolver problemas estructurales y a fortalecer las ventajas competitivas y la productividad del municipio.

Si bien uno de los objetivos del Plan de Competitividad reside en la formulación de estrategias y acciones que hagan competitivos a los municipios a nivel internacional, en la actualidad las actividades no registran las condiciones competitivas para su inserción directa en los mercados internacionales, por lo que se propone orientar a corto plazo las estrategias hacia el fortalecimiento competitivo en el mercado nacional, lo cual generará una experticia y una infraestructura empresarial e institucional, que abrirá paso a los productores locales en los mercados internacionales a mediano y largo plazo. Adicionalmente es necesario articular los productores locales con empresas productoras y comercializadoras nacionales con vocación exportadora.

En este marco, las acciones que se proponen para el fomento de las ventajas competitivas de Soacha son:

- Desarrollar una cultura municipal que fomente y apoye la cooperación entre los sectores públicos, privado y ciudadano, la cual permita una visión global de los

recursos y de las perspectivas de la comunidad en su conjunto.

- Formular consensos entre los principales actores de los municipios en torno a los objetivos, estrategias y los medios para lograr las ventajas competitivas e incrementos de productividad.
- Adecuar la estructura administrativa, financiera y técnica del municipio hacia las exigencias del desarrollo local y regional.
- Formar y consolidar redes o relaciones estratégicas entre organizaciones públicas y privadas, instituciones y personas a nivel municipal. Los factores que determinan la eficiencia de la red municipal son la convergencia de objetivos, disposición a cooperar, confianza mutua y flexibilidad (Callejón, 1998).
- Coordinar estratégicamente con otras instituciones del gobierno departamental y nacional la implementación de planes sociales para el desarrollo.
- Fortalecer la generación de valor agregado de las cadenas relevantes a nivel regional por medio de políticas que garanticen la oferta de bienes públicos, como la infraestructura y los servicios públicos.
- Promocionar la competitividad de las pymes mediante la generación de esquemas asociativos de organización de la producción.
- A nivel del comercio interno, donde se concentra la mayor parte de los establecimientos y el empleo local, es necesario fortalecer su capacidad empresarial, fomentando diversas formas de organización asociativa y promoviendo programas de formación básica comercial, con el propósito particular de incrementar la eficiencia de los sistemas de distribución y comercialización.
- Avanzar en la formación de la cultura de lo

público. Adoptar un modelo de gestión pública fundamentado en la participación y el control ciudadano, la transparencia administrativa y confiabilidad.

- Fortalecer la asociación de empresarios y su articulación con otros actores e instituciones del municipio.
- Integrar a la nación y al departamento en la coordinación de políticas, cooperación y consecución de recursos para enfrentar el problema de pobreza.
- Desarrollar un programa integrado de seguridad y avanzar en programas sociales orientados hacia la rehabilitación y la cohesión social de sus pobladores.
- Integrar esfuerzos entre los diferentes sectores para el diseño, financiación y gestión de proyectos para la conservación, ampliación y mejoramiento del espacio público, la infraestructura y el equipamiento urbano.
- Desarrollar programas de capacitación en competencias y habilidades para el trabajo encaminados a la población laboralmente activa.

## C. Proyectos para impulsar la competitividad municipal

En esta sección se abordan los proyectos encaminados a mejorar la competitividad general del municipio, los cuales se enumeran a continuación, ordenados según su importancia:

### 1. Proyectos de alta prioridad

- Creación y desarrollo de la Mesa de Competitividad. El objetivo de este proyecto es crear una instancia que articule el trabajo de los actores públicos y privados del

municipio, el departamento y la nación, para gestionar y desarrollar los proyectos que permitan mejorar la competitividad del municipio e integrarse a la estrategia de competitividad regional que lidera el Consejo Regional de Competitividad.

- Identificar y desarrollar las cadenas productivas (insumos de construcción).
- Articular los programas nacionales y departamentales de crédito, capacitación, fomento a pymes, acuerdos de competitividad, etcétera. con la estrategia de desarrollo del municipio. Esta estrategia debe basarse en la asociatividad y la competitividad.
- Modernizar la gestión pública mediante la construcción de un sistema de información y de seguimiento de la gestión municipal.
- Promover de los pactos de transparencia.
- Promover el sistema de rendición de cuentas.
- Revisar del POT, en particular sobre el uso actual y futuro del suelo industrial.
- Articular las estrategias de los POT de Soacha y Bogotá.
- Controlar las urbanizaciones piratas.
- Aumentar la participación del municipio en vivienda de interés social con su respectivo equipamiento urbano.
- Aumentar la participación de recursos y beneficiarios en el programa de jóvenes emprendedores.
- Impulsar la creación de una Consejería Nacional para Soacha. La Alcaldía local requiere el apoyo de la Alcaldía de Bogotá y de los gobiernos departamental y nacional.

## 2. Proyectos de prioridad media

- Promover la asociación de ONG y demás organizaciones sociales con empresarios alrededor de proyectos productivos.
- Desarrollar planes de negocios coordinados con el fin de atraer inversionistas hacia el municipio (por ejemplo: inversiones coordinadas de cajas de compensación e inversiones en infraestructura del municipio).
- Implementar la cátedra municipal.
- Promover un proyecto de cultura ciudadana. Su objetivo es impulsar la creación de capital social, fomentar la participación y el control ciudadano en los programas del municipio, y generar una visión colectiva de las acciones necesarias para impulsar el desarrollo local.
- Adoptar el modelo de evaluación de competencias en los colegios.
- Desarrollar e impulsar la misión educativa.
- Promover el politécnico.
- Ampliar y mejorar la infraestructura urbana de recreación y deporte (parques, centros comerciales, cines, coliseos).
- Impulsar la inversión en ampliación y mantenimiento de los servicios públicos.
- Impulsar la planificación urbana alrededor de la línea de Transmilenio.
- Impulsar el mejoramiento de la autopista sur y la construcción de vías alternas para la entrada y salida de vehículos.
- Desarrollar el proyecto de zonas seguras, a partir de la experiencia de la Cámara de Comercio de Bogotá.



- Articular los programas nacionales de desplazados y rehabilitación de jóvenes por fuera de la ley.

### 3. Otros proyectos

- Desarrollar un programa para canalizar becas y créditos a profesores y estudiantes destacados del municipio. El objetivo central de este proyecto es 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.
- Implementar programas de concesiones a colegios privados.
- Desarrollar cursos de cualificación a funcionarios del municipio.
- Implementar proyectos asociativos dirigidos a los prestadores de servicios tradicionales y artesanos (tenderos, comerciantes, transporte, artesanos, etcétera).
- Crear un sistema de información socioeconómica para el municipio.
- Realizar censos y articular las ONG existentes a programas de impulso a la microempresa y de capacitación laboral.
- Implementar programas de manejo de residuos sólidos.

### 4. Políticas para promover la cadena de insumos para la construcción

En la presente sección se formula un conjunto de recomendaciones tendientes a impulsar el cluster de la construcción en Soacha.

- Coordinar con el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, DAPD, un análisis sobre la complementariedad entre Bogotá y Soacha en oferta, demanda y usos del suelo, para definir un plan de expansión y usos del suelo para el suroccidente de Bogotá y el municipio de Soacha. Incorporar las recomendaciones en el POT.
- Conformar un comité que identifique y promueva acciones conjuntas para el desarrollo del cluster en la ciudad, entre las cuales se cuenta la firma de un convenio de competitividad municipal que busque el desarrollo de la industria de insumos destinados a la construcción.
- Desarrollar tecnológicamente la actividad de la minería e integrarla a la actividad formal económica del municipio.
- Posicionar a Soacha como el proveedor de todo tipo de insumos para la construcción, y de tecnologías de la construcción y explotación de canteras en el centro del país.
- Vincular a las instituciones de formación y a los centros de investigación del municipio al desarrollo de las cadenas para incrementar la innovación tecnológica y la investigación.
- Promover la asociatividad entre los microempresarios relacionados con los eslabones de la cadena de construcción.
- Controlar la construcción ilegal y la explotación de minas.
- Adecuar los programas de acción y otras instituciones de educación superior al fomento de la cadena de insumos para la construcción.



Cuadro 12. Objetivos estratégicos, líneas de acción y proyectos

Municipio de Soacha

Objetivo estratégico	Estrategia	Líneas de acción	Proyectos
Mejorar la institucionalidad	Fortalecimiento de la capacidad y calidad de gestión de la Administración pública local	Capacitar a los funcionarios locales. Dotar a las autoridades locales de instrumentos de gestión necesarios.	Modernizar la gestión pública (sistema de información y seguimiento de finanzas y gestión municipal).
	Impulsar la participación de la ciudadanía en la actividad pública	Promover la transparencia en la acción pública. Promover el control de la ciudadanía.	Promover pactos para la transparencia. Reglamentar el POT para solucionar aspectos conflictivos (zonas de vivienda versus industriales). Apoyar los organismos de control local en la atención a denuncias de los ciudadanos. Promover el sistema de rendición de cuentas.
Incrementar la productividad de los factores productivos del municipio	Asegurar la existencia de infraestructura eficiente para atraer y retener la inversión privada	Mejorar la conectividad de Soacha con Bogotá y la región. Organizar el sistema vial interno para controlar el caos vehicular. Ampliar la cobertura y calidad de servicios públicos. Atraer la inversión privada en construcción de centros comerciales y vivienda de interés social.	Articulación del POT de Soacha y Bogotá. Mejorar la autopista Sur e impulsar la construcción de vías alternas para la entrada y salida de vehículos. Planificación de la línea de transmilenio. Impulsar la ampliación y mantenimiento de los servicios públicos (calidad).
	Promover la asociatividad en y entre sectores públicos y privados	Incrementar el capital social. Mejorar la coordinación entre sectores público y privado. Promover la asociatividad empresarial en torno a proyectos productivos (ejemplo: cadena de la construcción).	Identificar y desarrollar las cadenas productivas (ejemplo: insumos de construcción). Desarrollar el plan de acción de la mesa de competitividad. Promover la asociación de ONG's y organizaciones sociales con empresarios alrededor de proyectos productivos Crear la cátedra municipal. Desarrollar el programa de pedagogía ciudadana y comunitaria.
	Facilitar el acceso a insumos estratégicos para las empresas	Articular los programas formales y no formales de educación al desarrollo de los sectores estratégicos Apoyar a la microempresa y pymes en: * Asesoría a la gestión empresarial. * Información sobre mercados . * Logística comercial. * Capacitación laboral a través de SENA, ONG y empresas. * Mejoras en calidad del producto.	Articular programas del SENA a las cadenas productivas Apoyar la exportación de las empresas industriales dentro del municipio articulándolas a los programas nacionales de promoción a las exportaciones. Incrementar la participación de recursos y beneficiarios del Programa Jóvenes Emprendedores. 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 asociatividad.
	Mejorar la capacidad del recurso humano	Promover la ampliación de la cobertura y calidad educativa.	Adoptar el modelo de evaluación de competencias. Promover el colegio politécnico. Implementar el programa de concesión a colegios privados
Mejorar calidad de vida y cohesión social	Promover un entorno físico y social óptimo para atraer y retener los factores productivos	Gestionar la participación de los gobiernos nacional y departamental en la reducción de la pobreza mediante la focalización del gasto. Identificar y atender a los grupos vulnerables. Recuperar, construir y proteger el espacio público. Generación de instrumentos institucionales para la seguridad. Reducción de la vulnerabilidad ambiental.	Impulsar la creación de la Consejería Presidencial para Soacha. Impulsar la ampliación y el mantenimiento de los servicios públicos (calidad). Articular los programas nacionales de desplazados y rehabilitación de jóvenes por fuera de la ley (pandillas, grupos armados). Aumentar la participación del municipio en los programas de vivienda de interés social. Controlar las urbanizaciones piratas. Garantizar la existencia de equipamiento urbano para recreación y deporte (parques, centros comerciales, cines, coliseos). Implementar el programa de zonas seguras (Cámara de Comercio). Programar el manejo de residuos sólidos y control ambiental.





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, para mejorar la ejecución del Plan Económico de Competitividad y de sus proyectos.



## A. Sistema de seguimiento al Plan de Competitividad Municipal

El sistema de seguimiento es el instrumento para programar y evaluar el desarrollo de las actividades propuestas en el Plan de Competitividad. En general, se busca evaluar si los programas están ejecutándose adecuadamente, siguiendo los lineamientos técnicos y estándares corporativos, definidos de acuerdo con los presupuestos, los plazos planeados y los resultados programados. Desde luego, permite establecer si el curso de los proyectos tiende a alcanzar los resultados previstos y a cumplir los objetivos y las metas planeadas. Además, es útil a los propósitos de proporcionar información pertinente y oportuna para la toma de decisiones, adecuando el progreso del proyecto y sistematizando las experiencias resultantes de su ejecución.

En consecuencia, la gestión del Plan de Competitividad debe verificar si están lográndose los objetivos con los medios previstos a partir del cumplimiento de los siguientes cuatro criterios: (i) eficacia (que las cosas se hagan); (ii) eficiencia (que las cosas se hagan con el menor costo); (iii) oportunidad (del tiempo en que se hagan); y (iv) suficiencia (de la cantidad en que se hacen).

## B. Indicadores generales de gestión del proyecto

### Indicadores que miden los alcances de la Mesa de Competitividad

Se busca medir la capacidad institucional local para trabajar colectivamente, organizarse y movilizar recursos para solucionar problemas de interés común contemplados en el Plan de Competitividad: número de participantes, asociaciones representadas, número de reuniones, número de proyectos implementados.

## Indicadores que miden la gestión local

Hacer seguimiento a la responsabilidad y transparencia de los funcionarios públicos y actores privados; medición de la rendición de cuentas y medición de los resultados de las políticas y del uso de los recursos: (i) difusión de información acerca del desarrollo de los proyectos; (ii) número de seminarios y talleres para la formación laboral, y número de trabajadores calificados; (iii) cantidad de actividades colectivas lideradas por la ciudadanía (veedurías, etcétera.); (iii) sistema de evaluación municipal apoyado en la Cámara de Comercio; (iv) indicadores de gestión fiscal; (v) desarrollo de un sistema de evaluación financiero y social de los proyectos de inversión estratégicos; (vi) porcentaje de viviendas construidas en urbanizaciones legales.

## Indicadores que miden el desarrollo de las cadenas productivas

Monitorear el fortalecimiento de las organizaciones de productores, las alianzas estratégicas, el desarrollo de negocios, la autogestión y la capacidad de ofrecer sostenibilidad empresarial: (i) número de convocatorias a productores; (ii) número de procesos asociativos implementados; (iii) número de proyectos productivos implementados por ONG en función de disminución de la pobreza; (iv) número de productores articulados a las cadenas; (v) niveles de cumplimiento de los requisitos legales en los proyectos de explotación minera; (vi) empleos generados.

Estadísticas básicas de medición: cursos de asistencia técnica, cursos en gestión y organización, planes de negocios, número de trabajadores, volumen producción, acceso a nuevos mercados, empresas con innovaciones en calidad, empresas con desarrollo de nuevos productos y valores exportados.

### **Insumos estratégicos a las empresas**

Financiación de empresas (número de créditos); cursos de asesoría en relaciones comerciales; talleres de fortalecimiento empresarial; encuestas de satisfacción a beneficiarios de cursos de fortalecimiento empresarial; seguimiento a beneficiarios de los programas de asesoría y fortalecimiento comercial; planes de negocios realizados y eventos de comercialización.

### **Indicadores globales de desarrollo municipal**

Medición de población con necesidades básicas insatisfechas, NBI; medición de la población por debajo de la línea de pobreza; crecimiento del empleo; años promedio de educación de la población; cobertura de la educación y salud; índices de criminalidad; cobertura de los programas de interés social; porcentaje de hogares que viven en zonas con alto riesgo de catástrofes naturales.





A partir de la identificación de las debilidades, amenazas y potencialidades productivas del municipio, y de la definición de estrategias para mejorar la competitividad y la productividad, se plantea un escenario económico ideal de mediano plazo para Soacha.





## A. Escenario actual

El escenario actual puede describirse así: un municipio con baja credibilidad en su gobierno municipal, con alto crecimiento poblacional, receptor de población pobre y desplazada del resto del país, con altos índices de pobreza y exclusión social y presencia de todas las manifestaciones del conflicto social. Una población económicamente activa de baja calificación y con un sector empresarial basado en servicios personales y desarticulado del sector industrial de la zona.

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

## B. Escenario propuesto en el Plan de Competitividad

El desarrollo de las estrategias, la implementación de las acciones y la ejecución de los proyectos propuestos en el Plan de Competitividad conducirán a un 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 escenario previsto conduciría a un municipio con las siguientes características:

- Alta capacidad de gestión, planeación y responsabilidad social de sus entidades; una administración con reconocimiento ciudadano, producto de la participación y del control de la comunidad en la Administración pública.
- Visión colectiva y consensuada sobre su desarrollo, basada en la cultura ciudadana y en la cohesión del sector público y privado.
- En avance hacia la equidad social, generacional y de género, para corregir la desi-

gualdad en las oportunidades, atender las necesidades básicas insatisfechas y mejorar la calidad de vida de las personas más pobres y vulnerables.

- En apoyo de 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 entre la capital, la nación y la región.
- En participación con la región de manera decidida en los programas y políticas nacionales de productividad y exportación.
- Consolidación de su situación estratégica de distrito industrial del departamento y mejora los atributos para la localización de nuevas empresas.
- Crecimiento económico sostenido, superior a su dinámica poblacional, gracias a la capacidad competitiva y exportadora.
- Sus autoridades y la sociedad civil minimizan el impacto de los actores armados.





# Bibliografía

- Albuquerque, F. (1999).** Cambio estructural, globalización y desarrollo económico local. Mimeo
- Alcaldía Municipal de Soacha (2004).** Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007: "Hacia un municipio comunitario".
- Alcaldía Municipal de Soacha (2001).** Plan de Ordenamiento Territorial.
- 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, Lain (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 pymes y su competitividad". Papeles de Economía Española. no 89-90
- Campi, M. & Viladecans, Marsal (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 Política Públicas Locales. Elements de Debat Territorial, Diputació de Barcelona. Desembre.
- Cámara de Comercio de Bogotá y Universidad Santo Tomás. (1998).** Estudio del mercado de trabajo del sector Altos de Cazucá. Informe de Investigación.
- Cámara de Comercio de Bogotá (1999).** Plan Estratégico Exportador. Bogotá - Cundinamarca.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2003).** Evaluación de la gestión municipal 2001 - 2003. Informe de investigación.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2004).** Informe del sector externo de Bogotá y Cundinamarca 2003 y primer semestre del 2004.
- Casalet, M. (1995).** Red de apoyo públicos y privados hacia la competitividad de las pymes. FLACSO, México
- Caves, R. & Porter, M. (1977).** "From entry barriers to mobility to barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". Quaterly Journal of Economics 91.
- Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (2002).** Sanitary Ware and Ceramic Tiles.
- Conpes (2003).** Fortalecimiento del Proceso de construcción de la región Bogotá y Cundinamarca. Mimeo
- Convenio de Competitividad Exportadora para el Cluster de la Construcción de Vivienda en Antioquia.**
- Consejo Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca (2003).** Bases del Plan Regional de Competitividad 2.004 - 2.014.
- 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
- Cuervo, A. (1993).** "El papel de la empresa en la competitividad". Papeles de Economía Española 5
- Donald, Betsy (2001).** "Economic Competitiveness and Quality of Life in City Regions: Compatible Concepts?". Canadian Journal of Urban Research, vol. 10, no. 2.
- Fernández, E. (1993).** "La posición competitiva de la economía española: una óptica global". Cuadernos de Información Económica no. 68/69. Nov-dic.
- 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.
- Garifoli, G. (1999).** "Distretti industriali: trasformazione o crisi". En: Convergencia y desarrollo regional en España e Italia. Universitat de Barcelona.
- Glaeser (1995).** "Economic growth in a cross-section of cities". NBER Working Paper, no. 5013
- Gobernación de Cundinamarca (2002).** Anuario estadístico 1998 - 2000.
- González, P. (1998).** "La política industrial en la era de la globalización". Comercio Exterior, vol. 47 no. 8. Julio
- Hall, Robert E. & Charles, I. Jones (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., A. Kunlora, M. Turner (1995).** "Industrial development Cities". Journal of Political Economy, vol. 103, no. 5.
- Hoover, Edgar M. (1975).** An Introduction to Regional Economics. 2nd. Edition.
- Jaramillo, F., H. Kempf & F. Moizeau (2004).** "Inequality and Growth Clubs. En Demange, G y M. Wooders (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.
- Llados J. (2002).** "Estructura productiva y desigualdad regional: transición hacia el euro y la economía del conocimiento". Revista de Economía Aplicada.
- Lucas, R. (1988).** "On the Mechanics of Economic Development". Journal of Monetary Economics, 22, 3-42.
- 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.
- North D. (1990).** Institutions, Institutional Changes and Economic Performance. Cambridge University Press, 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.
- 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, November.
- Porter, M. (2003).** "Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the microeconomic competitiveness index". en: Global Competitiveness Report 2003-2004.
- PROEXPORT (2002).** Sector Manufacturas e Insumos Básicos. Perfil Sectorial Ecuador Bogotá.
- PROEXPORT (2002).** Sector manufacturas e insumos básicos: Cerámica Sanitaria. Perfil sectorial Canadá . Bogotá.
- Richardson (1977).** Teoría del crecimiento regional. Pirámide, Madrid.
- Rogerson, Robert (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., J. Johnson & J. Kasarde (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, 51-64.

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

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

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

**Veltz (1996).** Nouveaux modèles d'organisation de la production et tendances de l'économie territoriale. Paris.

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

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