

Plan de **competitividad** para la provincia de

Sabana Centro



 **CAMARA**
DE COMERCIO DE BOGOTA

Por nuestra sociedad

Plan de competitividad para la provincia de Sabana Centro

Agenda de proyectos transversales y
sectoriales de impacto regional para la
provincia de Sabana Centro



María Fernanda Campo Saavedra
Presidenta Ejecutiva

Luz Marina Rincón Martínez
Vicepresidenta Ejecutiva

Lina María Castaño Mesa
Vicepresidenta de Gestión Cívica y Social

Marcela Corredor Martínez
Directora de Competitividad

Oscar Javier Mendoza
Analista de Competitividad
Coordinador editorial

ISBN: 978-958-688-301-6

Isabel Fernández Fernández
Diseño y diagramación

Sáenz y Cía. S.A.
Impresión

Bogotá, D.C., febrero de 2010

Este documento fue elaborado con el apoyo técnico del
Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas -CEPEC-
Universidad del Rosario

Director técnico del proyecto

Saúl Pineda Hoyos
-CEPEC- Universidad del Rosario

Coordinación general

Andrés Arévalo Pérez
-CEPEC- Universidad del Rosario

Asesores metodológicos

Rodrigo Vélez
Ricardo Argüello
Universidad del Rosario

Equipo técnico

Ángela Noguera
Silvio López
Juan Carlos Tafur
Universidad del Rosario

Asistentes de investigación

Carolina Cendales
Jeniffer Letrado
Óscar Zambrano

Contenido

Introducción	6
I. Contexto regional: Bogotá-Cundinamarca	9
II. Diagnóstico competitivo de la provincia de Sabana Centro	19
A. Proceso de consulta del diagnóstico competitivo de Sabana Centro	21
B. Tendencias socioeconómicas recientes de la provincia de Sabana Centro	21
1. Base económica y dotación de recursos	22
i) Población	22
ii) Producto interno bruto (PIB)	25
iii) Base empresarial	27
iv) Actividad agropecuaria	30
v) Vocación productiva	32
vi) Recursos naturales	32
vii) Recurso humano	37
viii) Sector financiero	40
2. Condiciones de vida	41
3. Infraestructuras y servicios	45
4. Aspectos fiscales	55
5. Percepción regional sobre la gestión institucional de la provincia	56
C. Diagnóstico de la provincia de Sabana Centro respecto a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA)	60

1. Fortalezas	60
2. Debilidades	61
3. Oportunidades	62
4. Amenazas	62
5. Resultados y conclusiones para la provincia	63
III. Visión, ejes estratégicos y agenda de proyectos para Sabana Centro	65
A. Proceso de concertación de la estrategia competitiva	66
B. Visión para la provincia	66
C. Priorización de ejes estratégicos	66
D. Agenda de proyectos	68
IV. Proyectos estructurantes de la competitividad de la provincia de Sabana Centro	71
A. Gestión de la concertación del proyecto prioritario y de mayor impacto estratégico del plan de competitividad de Sabana Centro	72
B. Fichas para otros cuatro proyectos estructurantes del plan de competitividad de Sabana Centro	77

Introducción

La Cámara de Comercio de Bogotá y la Gobernación de Cundinamarca han promovido la creación y puesta en marcha de las Mesas Provinciales de Competitividad en Sumapaz, Soacha, Sabana Centro, Sabana Occidente, Tequendama, Alto Magdalena, Guavio y Oriente.

Estas mesas son un escenario de concertación público-privada de escala provincial, donde se identifican y gestionan los proyectos de impacto en cada provincia trascendiendo el ámbito municipal para impactar en la competitividad de la Región.

Para lograr este objetivo, en Bogotá y Cundinamarca funciona desde 2001 la Comisión Regional de Competitividad (CRC), como una red de concertación público-privada que formula y ejecuta la estrategia de desarrollo económico de la Región, para posicionarla como una de las cinco primeras regiones de América Latina por su calidad de vida y ambiente de negocios.

En este marco, y con el fin de orientar el trabajo de las mesas, la Cámara de Comercio de Bogotá contrató al Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario, la elaboración de una agenda de proyectos transversales y sectoriales de impacto en el desarrollo socioeconómico de las provincias de Guavio, Oriente, Sabana Centro, Soacha y Sumapaz.

Esta agenda de proyectos, se divide en cuatro capítulos. En el primero de ellos, se presentan, a manera de contexto y de marco general de actuación, los resultados que el trabajo de cooperación público-privada ha tenido en la Comisión Regional de Competitividad Bogotá-Cundinamarca, así como los avances del proceso de integración de sus territorios en la Región Capital y, en particular, de los lineamientos ofrecidos por el Modelo de Ocupación del Territorio (MOT) propuesto por la Gobernación de Cundinamarca. Esta información se complementa con un listado de los grandes proyectos que en la actualidad se implementan, desde el orden nacional y regional, para el mejoramiento de la plataforma competitiva.

El segundo capítulo se ocupa de hacer un ejercicio de balance competitivo de la provincia de Sabana Centro, en el que se identifican las fortalezas y las necesidades prioritarias

con el fin de crear entornos atractivos para el desarrollo de la actividad productiva, generar nuevas inversiones, crear y consolidar empresas innovadoras que generen bienes y servicios con valor agregado, con énfasis en los sectores económicos con mayor potencial de desarrollo en Sabana Centro. El documento incluye un análisis DOFA para la provincia, que tiene el objetivo de fortalecer el diagnóstico inicial sobre la base de consultas de amplia participación.

Este ejercicio tuvo en cuenta la información bibliográfica que la Cámara de Comercio de Bogotá suministró al equipo técnico, así como la proveniente de otras entidades como la Gobernación de Cundinamarca, las alcaldías municipales, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) y, principalmente, los resultados de cada uno de los tres talleres desarrollados con actores públicos y privados de la provincia, que se constituyó en un insumo de gran utilidad para la definición de las líneas prioritarias de actuación en las que se definieron los proyectos estructurantes de la competitividad de Sabana Centro.

En el tercer capítulo se muestran los resultados del proceso de construcción de la visión compartida del territorio, la definición de los ejes estratégicos, así como la identificación de los criterios de intervención que deben guiar las acciones del Plan de Competitividad en la provincia. Así mismo, se presenta el listado de proyectos que fueron identificados para Sabana Centro con los actores regionales, entre los cuales se destacan aquellos proyectos que resultan estructurantes para la competitividad de la provincia, a la luz de los factores del DOFA, de su aporte a la construcción de la visión acordada para el territorio y con el criterio de dar pronto inicio a su gestión en el marco de la Mesa de Competitividad Provincial.

Por último, el capítulo cuarto se ocupa de presentar en detalle cinco fichas técnicas para el desarrollo de los proyectos identificados como estructurantes, así como los resultados del proceso de concertación del proyecto seleccionado como prioritario y de mayor impacto estratégico en la competitividad de la provincia. Este ejercicio se realizó sobre la base de diversas consultas con los actores claves del proceso y los líderes provinciales, con el fin de contribuir a la ejecución inmediata del proyecto prioritario, por parte de las administraciones municipales, departamentales, empresariales y de las alianzas público-privadas, en el marco de las Mesas de Competitividad Provinciales.

Capítulo I

Contexto regional:
Bogotá-Cundinamarca

En los últimos años, la región que integran Bogotá y Cundinamarca se ha posicionado en el escenario nacional como la más competitiva y la que ofrece mejores oportunidades para el desarrollo de actividades productivas, al tiempo que se consolida como una de las regiones con mayor calidad de vida en el país. Sin embargo, el reto de posicionarse como una de las mejores en América Latina aún es grande: existen diferentes aspectos de la plataforma competitiva como las vías de conexión regional y nacional; la formación del recurso humano; así como la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en los procesos productivos, en los que se deben profundizar los esfuerzos de la cooperación público-privada.

Desde el 2001, en Bogotá y Cundinamarca funciona la Comisión Regional de Competitividad (CRC) como una red de concertación público-privada que formula y desarrolla la estrategia de desarrollo económico y competitivo de la Región, para posicionarla como una de las cinco primeras regiones de América Latina por su calidad de vida y ambiente de negocios.

La CRC formuló el Plan Regional de Competitividad el cual permite focalizar los esfuerzos de la Región en los sectores de mayor potencial, de acuerdo con la vocación productiva y la visión concertada, e indican los factores transversales en los que la Región debe hacer mayores esfuerzos para alcanzar los niveles de competitividad propuestos.

La estrategia de la CRC también ha fomentado la vinculación de los municipios y provincias de Cundinamarca a este proceso de gestión de la competitividad regional; por lo cual, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Gobernación de Cundinamarca han promovido la creación y puesta en marcha de Mesas de Competitividad en algunas provincias del departamento, como escenarios de concertación público-privada de escala provincial, donde se identifican y gestionan los proyectos de impacto en la provincia que trascienden el ámbito municipal, para impactar en la competitividad de la Región.

En la actualidad, el departamento de Cundinamarca cuenta con 116 municipios, los cuales se distribuyen en quince provincias, que si bien no constituyen formalmente entidades territoriales con un aparato institucional público propio, sí se han posicionado como el escenario ideal para que la administración departamental focalice y gane en pertinencia en el proceso de diseño y ejecución de sus políticas, programas y proyectos. En este contexto, en el departamento existen ocho Mesas Provinciales de Competitividad conformadas, de las cuales tres son coordinadas por la Cámara de Comercio de Bogotá (Sumapaz, Sabana Centro y Soacha), mientras que las otras cinco están a cargo de la Gobernación de Cundinamarca y otras entidades (Sabana Occidente, Tequendama, Alto Magdalena, Oriente y Guavio).

Tabla 1.1

Estrategias y proyectos del Plan de Competitividad de la región Bogotá-Cundinamarca

Estrategia	Proyectos
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Bogotá Región Dinámica - Programa <i>Invest in Bogotá</i> • Coalición Regional de Servicios Plan de Logística Regional • Modernización de la Aduana • Inglés para los negocios: <ul style="list-style-type: none"> - Idioma extranjero para población en edad de trabajar: T2W - Inglés para <i>clusters</i> estratégicos • Estrategia de ampliación y diversificación de mercados • <i>Marketing</i> de ciudad
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Operación Estratégica Aeropuerto Eldorado • Macroproyecto para el Desarrollo del Entorno Aeropuerto Eldorado "MURA" • Seguimiento a las obras de infraestructura y conectividad: <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a obras de salidas y acceso de Bogotá-Región. - Ampliación de la calzada Briceño-Sogamoso - Doble calzada Bogotá-Girardot - Puerto Multimodal de Puerto Salgar - Autopista Ruta del Sol (Tobia Grande-Puerto Salgar) - Túnel de La Línea • Tren de Cercanías • Operación Estratégica Anillo de Innovación • Navegabilidad Río Magdalena • Bogotá Sí Tiene Puerto
Capital humano e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de brechas tecnológicas para las cadenas productivas • Vigilancia Tecnológica • Corredor Tecnológico de la Sabana • Provócate de Cundinamarca • Parque Tecnológico y Empresarial • Fondo para el Fomento a la Ciencia, la Tecnología y la Innovación
Sostenibilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Ambiental Empresarial - Mipymes con producción más limpia • Desarrollo Mercados Verdes • Conservación del Recurso Hídrico • Proyectos regionales para el tratamiento y disposición final de residuos sólidos • Descontaminación del río Bogotá • Oportunidades de mercado en energías limpias y eficiencia energética
Transformación productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Bogotá Emprende • Formalización • Simplificación de trámites para hacer negocios: <ul style="list-style-type: none"> - Apertura de empresas - Registro de propiedad - Comercio exterior

Tabla I.1
continuación

Estrategia	Proyectos
Desarrollo de clusters	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de contratos - Pago de impuestos • Banca Capital • MEGA: Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial • Lácteos de valor agregado en complemento al MEGA • Región Turística • Innobo: Distrito Empresarial de ferias, eventos y convenciones en el Anillo de Innovación • Ciudad Salud Región • Cosméticos • Moda: textil, confecciones, cuero y marroquinería • Empaques y embalajes: plásticos e industria gráfica

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2008). Presentación: "Balance de la Comisión Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca", Bogotá.

Por otro lado, también es importante señalar que en la Región se viene adelantando un proceso para profundizar la integración de Bogotá y Cundinamarca en el marco de la estrategia institucional Región Capital, como se ha denominado a la nueva etapa del proceso, mediante el desarrollo de una agenda común "para garantizar las acciones del Estado que exige el presente y futuro de la Región". El trabajo conjunto de las administraciones ha derivado en la identificación de ejes estratégicos de actuación y proyectos prioritarios que recogen, en gran medida, las dinámicas desarrolladas en los períodos anteriores de gobierno en el contexto de los trabajos de la Mesa de Planificación Regional Bogotá-Cundinamarca.

En este sentido, la Región Capital cuenta con seis ejes estratégicos de intervención:

i) desarrollo institucional, ii) competitividad y desarrollo económico, iii) sostenibilidad ambiental, iv) movilidad, v) seguridad y convivencia, y vi) hábitat y servicios públicos. El tema del ordenamiento territorial se considerará como transversal para todos los anteriores ejes.

En el marco de este proceso de integración, algunos de los proyectos que se implementarán también deben ser tenidos en cuenta en la formulación de los planes provinciales de competitividad, ya que su impacto en algunas de las provincias podría verse como una oportunidad para el fortalecimiento de la Región. Los más importantes son:

- **Tren de Cercanías:** proyecto de gran alcance para la movilidad de pasajeros entre Bogotá y la Región, el cual

busca ofrecer una alternativa de transporte masivo eficiente para personas que laboran en Bogotá y viven en distintos puntos de la Sabana; así como facilitar el transporte de empleados hacia distintos centros industriales.

- **Macroproyecto urbano y regional del Aeropuerto Eldorado (AED):** busca generar las condiciones territoriales que permitan un desarrollo desconcentrado de la Región Capital, a partir de las dinámicas del proceso de modernización del AED ; así como articular el sistema subregional con una centralidad aeroportuaria, que facilite enlazar las cuencas productoras con los centros subregionales.
- **Plan Maestro de Movilidad Regional:** con el que se espera conformar y priorizar los contenidos de la Agenda de Movilidad Regional a partir del análisis de la movilidad en la región Bogotá-Cundinamarca a la luz de su aporte a la competitividad y productividad, la sostenibilidad ambiental, la sostenibilidad económica, la sostenibilidad social y la desconcentración de población y actividad económica .
- **Aeropuerto de carga "Santiago Vila de Flandes":** busca mejorar las condiciones para las operaciones de comercio exterior desde el centro del país, gracias a los ágiles accesos y vías de comunicación hacia las principales regiones de Colombia (Caribe, Pacífico, Eje Cafetero, Bogotá, Llanos); así como a su gran potencial como eje

para desarrollar un centro de logística multimodal.

A estos proyectos regionales deben adicionarse los proyectos de infraestructura nacional que tendrán un impacto visible en la plataforma competitiva de las diversas provincias de Cundinamarca. Entre los principales deben mencionarse:

- **Doble calzada Bogotá-Girardot:** es una de las cuatro obras³ que conforman un ambicioso proyecto nacional con el que se busca reducir sustancialmente los tiempos de recorrido y costos de viaje desde el centro del país hasta el puerto de Buenaventura -principal puerto marítimo utilizado para la exportación de bienes de la Región-. El proyecto consiste en el diseño, construcción, operación y mantenimiento del tramo que tiene una longitud aproximada de 121 kilómetros.
- **Corredor Bogotá-Zipaquirá-Bucaramanga:** comprende la reparación de la carpeta asfáltica y la construcción de la variante a Chiquiquirá, con lo cual se mejoraría la movilidad en la Región y la conectividad con los distintos puertos del norte del país, así como con Venezuela, princi-

3. Las obras que conforman el proyecto son: el Túnel II Centenario (Túnel de La Línea), la doble calzada Cajamarca-Calarcá, la doble calzada Buga-Buenaventura y el mejoramiento del tramo Bogotá-Girardot-Cajamarca.

pal socio comercial en la compra de productos industriales de la Región.

- **Tren del Carare:** proyecto que busca desarrollar un corredor férreo para potenciar la explotación de carbón en Cundinamarca, Boyacá y Santander. Comprende la construcción de 460 kilómetros de nuevos tramos, 63 kilómetros de construcción con servidumbre, y la rehabilitación de 33 kilómetros del corredor actual. Además, contempla la conexión con el ferrocarril del Atlántico para llegar hasta los puertos del norte.
- **Autopista Ruta del Sol:** obra de infraestructura vial que busca mejorar la conexión vial del centro del país con la Costa Atlántica, a través del corredor Bogotá (El Cortijo)-Villeta-Puerto Salgar-San Alberto-Santa Marta. El proyecto contempla, además de la rehabilitación y mejoramiento de la vía existente, la construcción de una segunda calzada en los tramos Puerto Salgar-San Roque-Ye de Ciénaga y Bosconia-Valledupar.

Finalmente, es importante mencionar el proceso de construcción del Modelo de Ocupación del Territorio (MOT) para la Región Capital, que actualmente adelantan las administraciones de Bogotá, Cundinamarca y un grupo de 25 municipios del departamento, el cual ha definido que la estrategia para optimizar la ocupación del territorio regional consiste en la desconcentración de la población y actividades, a partir de un sistema jerarquizado de centralidades subregionales

compactas, con sostenibilidad ambiental, distribución equilibrada de infraestructura y equipamientos, y una movilidad articulada a partir de la Operación Estratégica Aerópolis⁴.

En este sentido, el MOT percibe a la provincia de Sabana Centro como eje estratégico para avanzar hacia el objetivo planteado, para lo cual define la función que deben desempeñar los municipios de la provincia en el modelo. A continuación se presenta la función de estos municipios⁵:

- **Zipaquirá:** municipio considerado como una de las tres principales centralidades (junto a Facatativá y Fusagasugá) que articula la subregión con la Región Capital y la Región Central del país. La primacía se verá reflejada en un incremento de sus actividades productivas, equipamientos de escala regional, así como en un alto crecimiento de su población. Dentro de su calidad de centralidad de primer orden, Zipaquirá deberá: i) Generar actividades de servicios institucionales, comerciales y dotacionales de escala regional; ii) Desarrollar actividades de apoyo a toda la ruralidad norte y noroccidental del departamento; iii) Definir polígonos de actividad industrial y actividades asociadas de alta especialización; iv) Implantar actividades agrí-

4. Unión Temporal Julio Gómez - GEU (2009). "Modelo de Ocupación Territorial para los municipios de la Sabana Centro, Sabana Occidente y Soacha".

5. *Ibidem*.

colas y agroindustriales de alto valor agregado en su suelo rural; y v) Consolidar su oferta turística con nuevos desarrollos de servicios que mejoren la calidad de vida.

- **Tocancipá:** municipio considerado como uno de los principales núcleos industriales de la Región Capital y espacio nodal del eje de innovación y tecnología: Chía-Sopó-Tocancipá-Gachancipá. De acuerdo con su condición, el municipio deberá: i) Consolidar su actividad industrial y de bodegas dentro de los polígonos definidos; ii) Desarrollar actividades de servicios complementarios en acuerdo con el municipio de Gachancipá, que permita conformar una oferta adecuada; y iii) Consolidar la oferta de servicios recreativos y turísticos que ha venido implementando.
- **Chía y Cajicá:** municipios considerados como centralidad de articulación interna de la subregión, cuya función principal es brindar un espacio residencial y de servicios de alta calidad urbana. De acuerdo con su condición de centralidad interior, los municipios deberán: i) Consolidar las áreas con las actividades ya existentes; ii) Controlar la expansión de vivienda y otras actividades de carácter suburbano; y iii) Definir polígonos de actividad agrícola de alta especialización.
- **Cogua y Nemocón:** municipios valorados por su gran riqueza ambiental y paisajística, así como por ser parte esencial de la centralidad (Zipaquirá) que articula la subregión con la Región Capital y la Región Central del país. De acuerdo con su condición, los municipios deberán: i) Optimizar su producción agrícola para apoyar la seguridad alimentaria de la región; ii) Desarrollar actividades de agroindustria especializada en hortalizas, frutas y verduras, propias de su condición climática; iii) Desarrollar con fuerza su potencial alrededor de los servicios ecoturísticos y recreativos que pueden ofertar; y iv) Consolidar su actividad minera mitigando todos los efectos nocivos que esta actividad pueda generar -sólo aplica para Nemocón-.
- **Sopó:** municipio considerado como nodo de integración con el oriente y norte de la Región Capital (anillo perimetral), así como espacio esencial en el eje de innovación y tecnología: Chía-Sopó-Tocancipá-Gachancipá. De acuerdo con su condición, el municipio deberá: i) Consolidar su industria láctea; ii) Junto con La Calera, Sesquilé, Guatavita, Guasca y Gachancipá, conformar una buena oferta de actividades recreativas y ecoturísticas; iii) Restringir la ocupación suburbana de su territorio; y iv) Implantar actividades agrícolas y agroindustriales de alto valor agregado para la exportación nacional e internacional.
- **Cota:** municipio considerado asiento urbano central de la arteria subregional que une la Aerópolis con la centralidad principal (Zipaquirá), así como nodo que articula al Aeropuerto de Guaymaral con el circuito de integración

aeroportuaria. De acuerdo con su condición, el municipio deberá: i) Consolidar los servicios urbanos y actividades que ya presta hoy en día; ii) Controlar y restringir el desarrollo de actividades de carácter suburbano; iii) Preservar suelo para el desarrollo de actividades agrícolas de carácter intensivo para productos de alto valor agregado; iv) Sobre el corredor de la autopista a Medellín, consolidar sus zonas industriales y de carga; v) Desarrollar con fuerza su potencial alrededor de los servicios ecoturísticos y recreativos que pueda ofertar; y vi) La sección sur de su territorio entrará a formar parte de la centralidad aeroportuaria internacional de Eldorado para garantizar la integración regional y subregional de este importante equipamiento.

- **Tabio y Tenjo:** municipios valorados por sus espacios paisajísticos y ambientales con expectativas de desarrollo industrial, de innovación y tecnología. De acuerdo con su condición, los municipios deberán: i) Consolidar los servicios urbanos y actividades que ya prestan hoy en día; ii) Controlar y restringir el desarrollo de actividades de carácter suburbano; iii) Priorizar suelo para el desarrollo de actividades agrícolas y agropecuarias que formarán parte del plan de seguridad alimentaria de la región; iv) Localizar sus actividades industriales sobre el corredor de la autopista a Medellín -sólo aplica para Tenjo-; y v) Desarrollar con fuerza su potencial alrededor de los servicios ecoturísticos y recreativos que puedan ofertar.

Capítulo II

Diagnóstico competitivo de la
provincia de Sabana Centro

Ubicación geográfica

La provincia de Sabana Centro se encuentra localizada al norte de la ciudad de Bogotá; la provincia limita al norte con la provincia de Ubaté, al sur con Bogotá, al oriente con las provincias de Almeidas y Guavio, y al occidente con la provincia de Sabana Occidente. La provincia de Sabana Centro la componen los municipios de Cogua, Nemocón, Zipaquirá,

Gachancipá, Tocancipá, Tabio, Cajicá, Sopó, Chía, Tenjo y Cota⁶.

A continuación se presenta un análisis de las más recientes tendencias socioeconó-

6. Cámara de Comercio de Bogotá (2008). Caracterización económica y empresarial de la provincia de Sabana Centro, Bogotá.

Figura II.1

División política y localización de la provincia de Sabana Centro



Fuente: CEPEC - Universidad del Rosario.

micas de la provincia de Sabana Centro, con el fin de plasmar, respecto a fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DOFA), el diagnóstico de la actual situación competitiva de Sabana Centro. El análisis presentado se basa en las cifras del Censo 2005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), del Anuario Estadístico de la Secretaría de Planeación de Cundinamarca, del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otros, así como en un ejercicio de validación con actores claves de los sectores público, privado y académico de la provincia, que permitió ganar en pertinencia y oportunidad en la formulación del DOFA.

A. Proceso de consulta del diagnóstico competitivo de Sabana Centro

El martes 10 de marzo de 2009, en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá en el municipio de Zipaquirá, se realizó el primer taller con los actores locales de la provincia de Sabana Centro, con el cual se buscaba la construcción participativa de un diagnóstico DOFA de la provincia y la identificación de las necesidades prioritarias para crear entornos atractivos para el desarrollo de la actividad productiva, generar nuevas inversiones, crear y consolidar empresas innovadoras que generen bienes y servi-

cios con valor agregado, con énfasis en los sectores económicos con mayor potencial de desarrollo de Sabana Centro.

El taller contó con la participación de 25 actores de la provincia, representantes de asociaciones de empresarios, alcaldías municipales, gremios, la academia, empresarios y la sociedad civil en general, quienes discutieron, modificaron, propusieron y priorizaron elementos para fortalecer el diagnóstico, gracias a su experiencia como agentes que viven la provincia día a día.

Los resultados del diagnóstico competitivo regional, así como el análisis DOFA validado con los actores públicos y privados de Sabana Centro, se presentan en las dos siguientes secciones.

B. Tendencias socioeconómicas recientes de la provincia de Sabana Centro

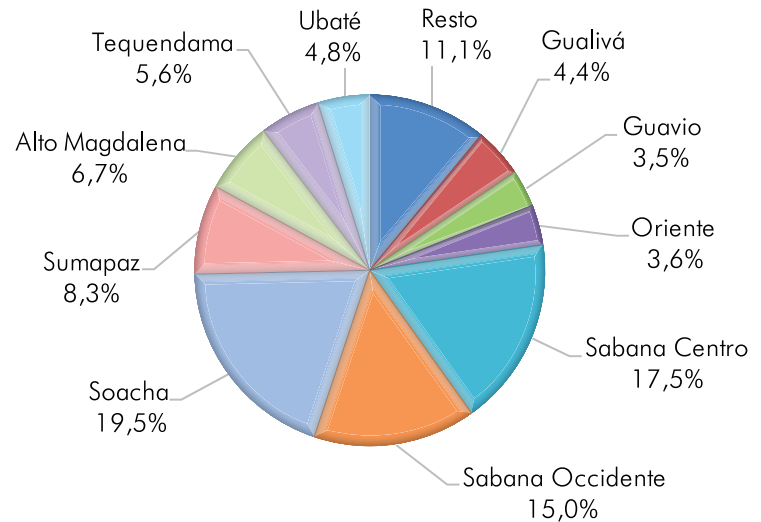
En esta sección se analizan las tendencias socioeconómicas recientes de la provincia de Sabana Centro, respecto a su base económica y dotación de recursos, las condiciones de vida de sus habitantes, las infraestructuras y servicios con las que cuenta, su desempeño fiscal, así como la gestión de sus instituciones en el desarrollo de proyectos provinciales estructurantes.

1. Base económica y dotación de recursos

i) Población

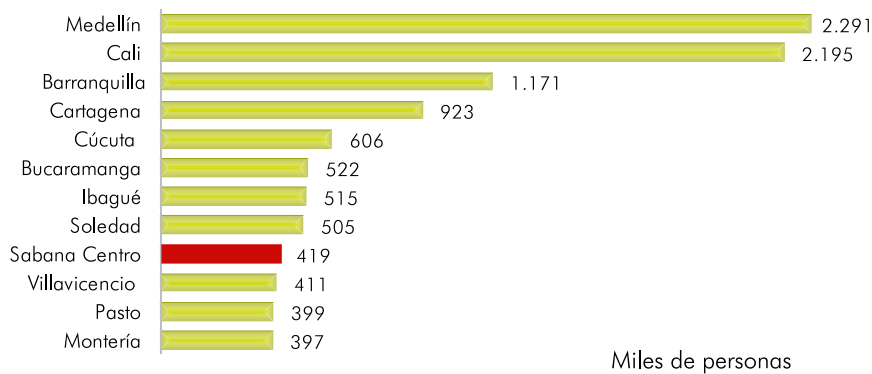
En el 2008, la provincia de Sabana Centro se consolidó como el segundo mercado más importante de Cundinamarca según el tamaño de su población: concentró el 17,5% del total de los habitantes del departamento, por encima de provincias como Sabana Occidente y Sumapaz, y sólo superada por la provincia de Soacha.

Gráfica II.1
Distribución de la población de Cundinamarca, 2005



Fuente: DANE, Censo 2005.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.2
Población de ciudades de Colombia frente a la provincia de Sabana Centro, 2005



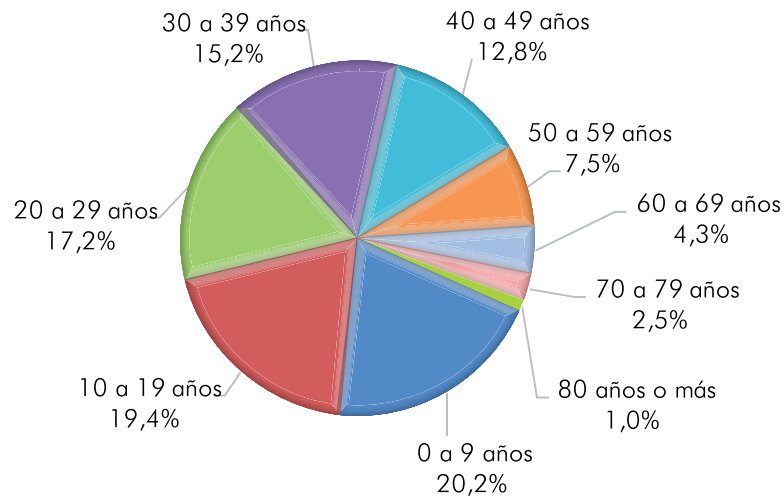
Fuente: DANE, Censo 2005.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario..

En este sentido, la población de la provincia de Sabana Centro, la cual asciende a 418.639 personas, es comparable a la de una capital de departamento como Villavicencio y superior a la de ciudades como Pasto y Montería.

Además, como puede observarse en la gráfica II.3, cuenta con una población

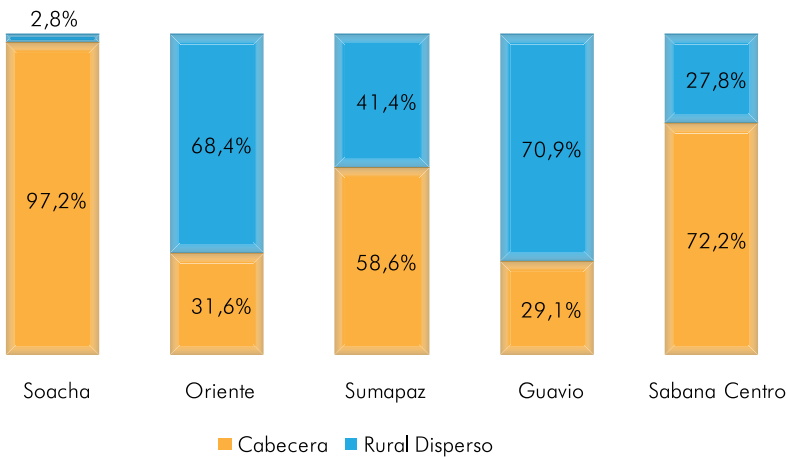
principalmente de jóvenes (19,4%) entre 10 y 19 años de edad, y de niños (20,2%) entre 0 y 9 años. Por su parte, la población entre los 20 y los 60 años de edad representa el 52,7% del total de los habitantes. Se resalta que la población entre 20 y 30 años (17%) es superior a la de provincias como Sumapaz (15%) o Guavio (14%) y similar a la de Soacha, dada su capacidad de recepción de población proveniente de regiones más apartadas del departamento.

Gráfica II.3
Distribución de la población de Sabana Centro por grupos de edades, 2005



Fuente: DANE, Censo 2005.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.4
Distribución de la población de provincias de Cundinamarca entre cabecera y rural, 2005



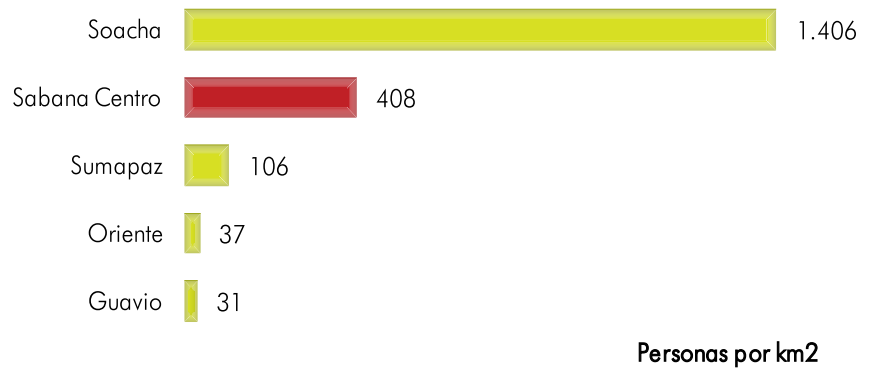
Fuente: DANE, Censo 2005.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Por otro lado, la mayor parte de la población de Sabana Centro (72,2%) se concentra en las cabeceras municipales, tendencia que está asociada, como se verá en páginas siguientes, a la transición del desarrollo de actividades agropecuarias hacia actividades industriales y de servicios, tal como ha sucedido en otras provincias cercanas a Bogotá como Soacha y Sabana Occidente, en donde el predominio de sectores económicos de este tipo es cada vez mayor.

Gráfica II.5

Densidad poblacional en provincias de Cundinamarca, 2006

Si se compara la densidad poblacional en las provincias de Cundinamarca analizadas, se puede apreciar que Sabana Centro se ubica en la segunda posición con 408 habitantes por kilómetro cuadrado, una cifra que representa tres veces menos densidad que Soacha, pero once veces más que Oriente o Guavio.

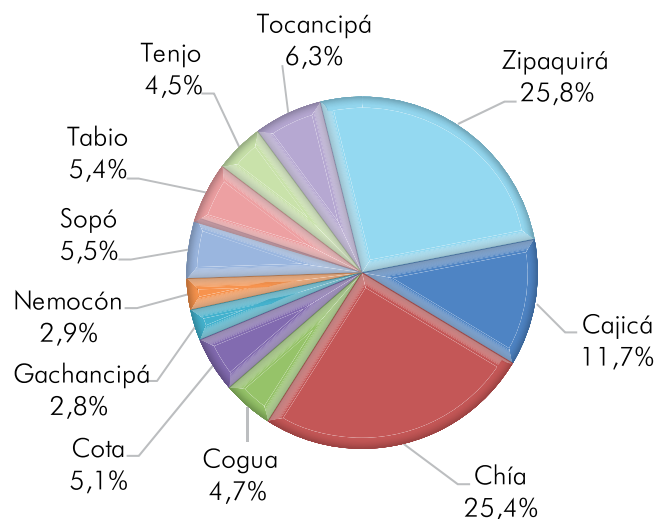


Fuente: Secretaría de Planeación de Cundinamarca, Anuario Estadístico 2006.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.6

Distribución de la población de la provincia de Sabana Centro, 2005



Fuente: DANE, Censo 2005.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

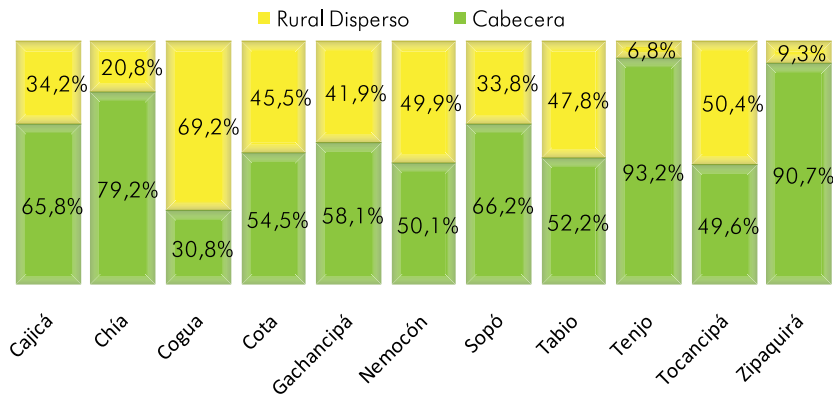
Al analizar el interior de la provincia, se observa que, de los once municipios que la integran, en Zipaquirá, Chía y Cajicá se concentra la mayor parte de la población, lo cual resalta la importancia de estos tres municipios como centros urbanos en la provincia.

La distribución de la población en Sabana Centro entre cabecera y rural es

diversa. En municipios como Tenjo y Zipaquira, más del 90% de su población se encuentra en la cabecera. Sin embargo, existen municipios como Cota, Gachancipá, Nemocón y Tabio que manejan un cierto equilibrio entre los asentamientos en cabecera y zona rural. Por su parte, en Cogua alrededor del 70% se encuentra ubicada en la ruralidad del municipio. No obstante, en conjunto, la tendencia de los municipios es hacia

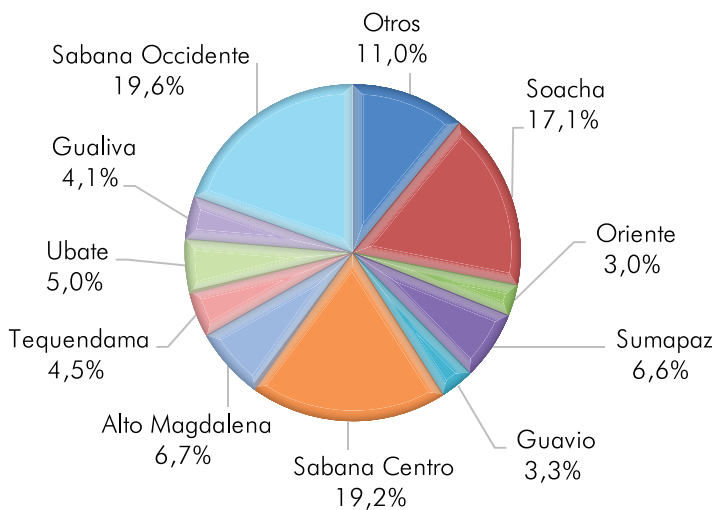
una creciente ubicación de la población en las cabeceras urbanas.

Gráfica II.7
Distribución de la población en la provincia de Sabana Centro entre cabecera y rural, 2005



Fuente: DANE, Censo 2005.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.8
Distribución del PIB de Cundinamarca según provincias, 2005



Fuente: Secretaría de Planeación de Cundinamarca, Anuario Estadístico 2006.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

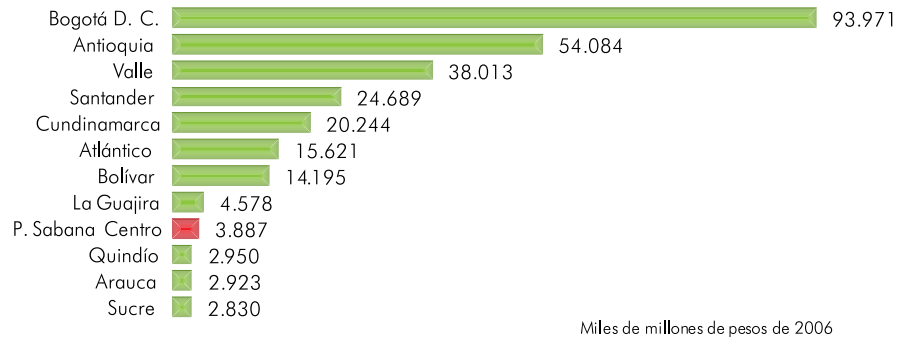
ii) *Producto interno bruto (PIB)*

Según las cifras de la Secretaría de Planeación de Cundinamarca, en el 2005 la provincia de Sabana Centro se consolidó como la segunda economía del departamento, al concentrar el 19,2% de la producción. Por este concepto, sólo es superada por la provincia de Sabana Occidente (que concentró el 19,6%).

En una perspectiva comparada, el PIB de la provincia de Sabana Centro supera al de departamentos como Quindío, Arauca y Sucre: según cálculos del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario, en el 2006 el PIB de Sabana Centro fue del orden de los \$ 3,8 billones⁷.

Gráfica II.9

Departamentos de Colombia según PIB frente al PIB de la provincia de Sabana Centro, 2006



Miles de millones de pesos de 2006

Fuente: Secretaría de Planeación de Cundinamarca.

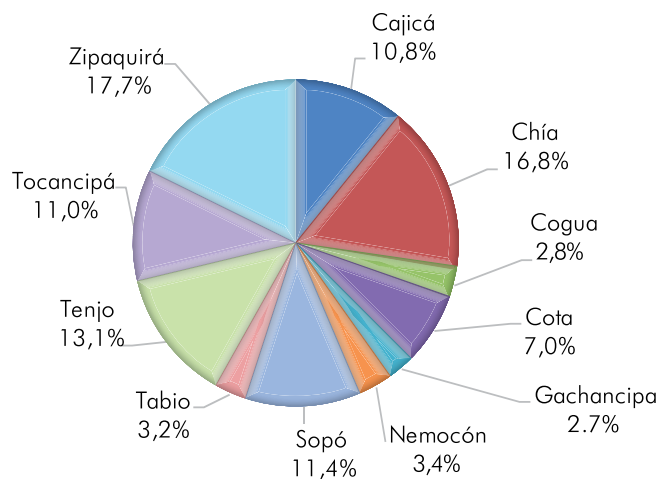
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

7. Como el objetivo es el de realizar un ejercicio comparativo entre las economías de los departamentos de Colombia y la provincia, en la gráfica se presentan datos en miles de

millones de pesos del año 2006. El PIB provincial es calculado conforme a la participación de la economía en el total del PIB de Cundinamarca.

Gráfica II.10

Distribución del PIB de Sabana Centro según municipios, 2005



Fuente: Secretaría de Planeación de Cundinamarca.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

De acuerdo con el análisis realizado a la provincia, se aprecia que los municipios de Chía, Zipaquirá y Tenjo se constituyen como los principales centros económicos de Sabana Centro (concentrando el 48% del PIB provincial). Sin embargo, también se destaca que algunos otros municipios como Cajicá (10,8%), Tocancipá (11%), Sopó (11,4%) y el mismo Cota (7%), se han consolidado como

importantes polos de desarrollo económico en los últimos años.

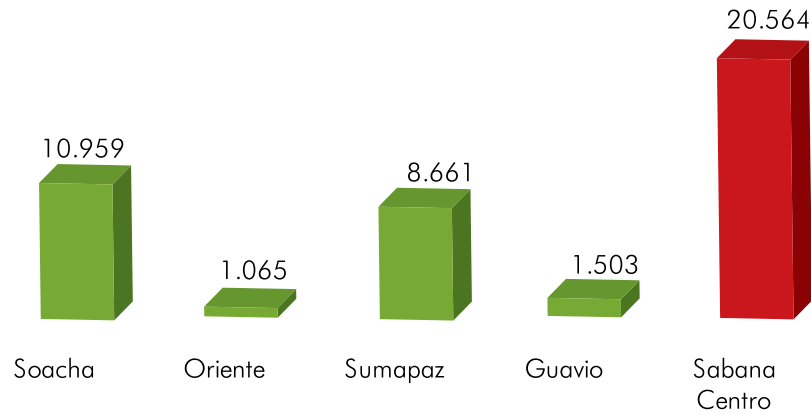
iii) Base empresarial

Según cifras del registro público mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, durante el 2008, en la provincia de Sabana Centro se encontraban registradas 20.564 empresas, que representaban el 48,1% del total de empresas registradas en las cinco provincias objeto de

análisis, lo que le permitió posicionarse como la primera provincia con mayor base empresarial. Del total de empresas de Sabana Centro, el 12,3% correspondían a sociedades jurídicas —diferentes a personas naturales— o a establecimientos de comercio; en estas últimas, la generación

Gráfica II.11

Número de empresas en provincias de Cundinamarca, 2008



Fuente: Registro Mercantil, CCB.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

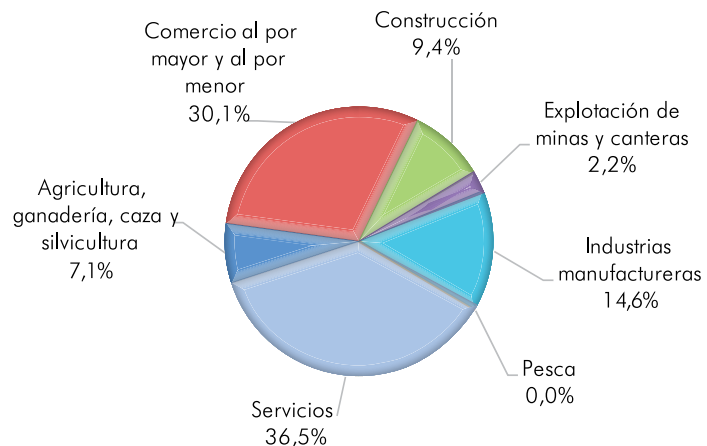
de valor agregado es menor, así como su grado de formalidad⁸.

8. En Sabana Centro, los establecimientos de comercio representaron el 43,2% del total de empresas, mientras que las personas naturales participaron con el 44,5%.

Resulta pertinente enfatizar que el análisis que se presenta en esta sección sólo tiene en cuenta a las sociedades jurídicas, las cuales se constituyen en un mejor indicador a la hora de revisar la dinámica empresarial de una región y el avance hacia mayores niveles de formalización de la actividad productiva. En este sentido, cabe mencionar que las sociedades de Sabana Centro se concentran, principalmente, en actividades de servicios, de comercio, industrial (manufactura) y agropecuarias.

Gráfica II.12

Distribución de las sociedades de la provincia de Sabana Centro según actividades productivas, 2008



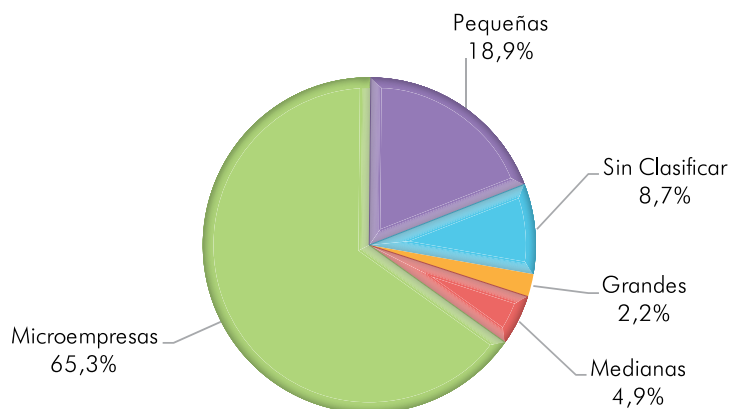
Fuente: Registro Mercantil, CCB.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Además, en Sabana Centro existe un alto predominio de micro y pequeñas sociedades en la base empresarial:

Gráfica II.13

Sociedades de la provincia de Sabana Centro según tamaño, 2008



Fuente: Registro Mercantil, CCB.

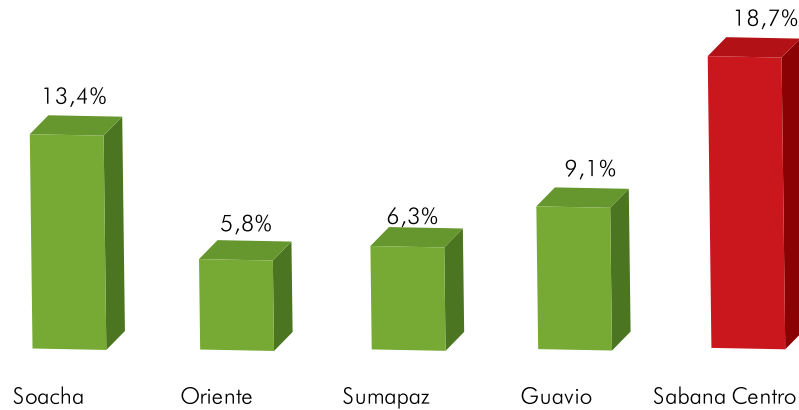
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

las microempresas representan el 65,3% del total de sociedades de la provincia, mientras que las pequeñas participan con el 18,9%. La mayor presencia de las pequeñas y medianas empresas, en relación con las otras provincias analizadas, revela la dinámica adquirida por las actividades económicas modernas en los últimos años en los municipios de Sabana Centro.

Por otra parte, durante el 2008, el 18,7% de las

sociedades de la provincia de Sabana Centro tuvieron operaciones de comercio exterior que representan el porcentaje más alto entre las provincias objeto del presente proyecto, y ratifica la tendencia a la localización de actividades económicas promisorias en esta región.

Gráfica II.14
Porcentaje de sociedades de las provincias de Cundinamarca que realizan operaciones de comercio exterior, 2008

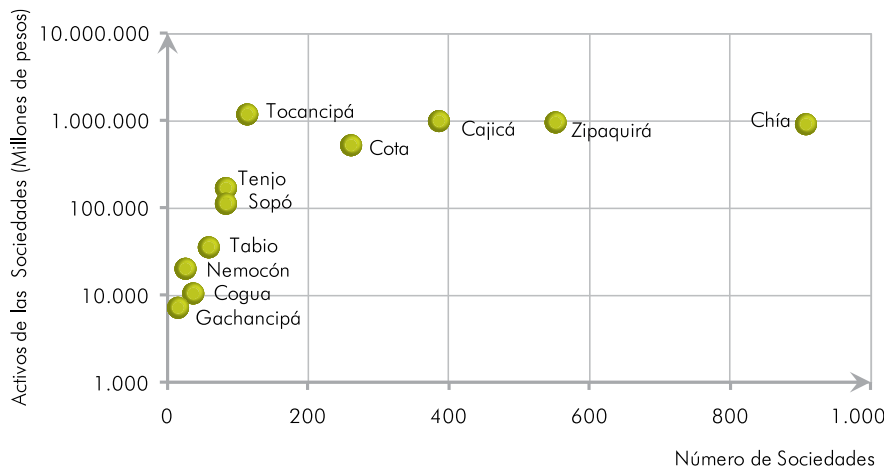


Ahora bien, es importante resaltar que, como ya se ha señalado, la concentración de la actividad empresarial en la

Fuente: Registro Mercantil, CCB.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

provincia de Sabana Centro está en el corredor Cajicá-Zipacquirá-Chía. No obstante,

Gráfica II.15
Concentración de la actividad empresarial en la provincia de Sabana Centro, 2008



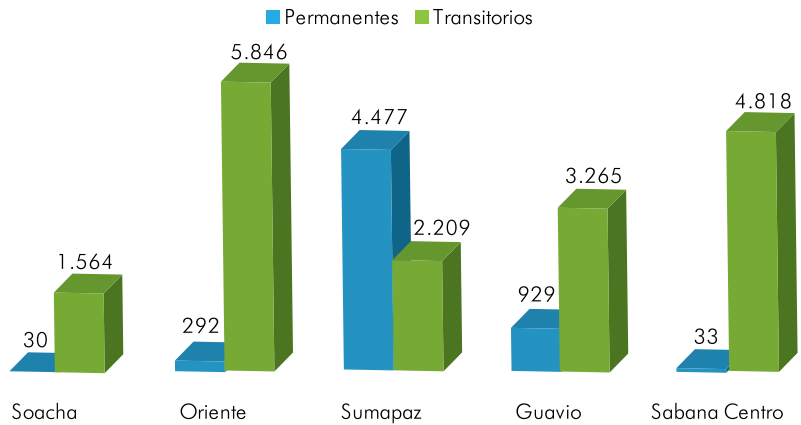
es notorio el crecimiento de la actividad empresarial de los demás municipios, pues un número importante de sociedades con un alto valor de sus activos, se viene relocalizando en los últimos años desde Bogotá hacia municipios como Sopó, Tenjo, Tocancipá y Cota.

Fuente: Registro Mercantil, CCB.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

iv) *Actividad agropecuaria*

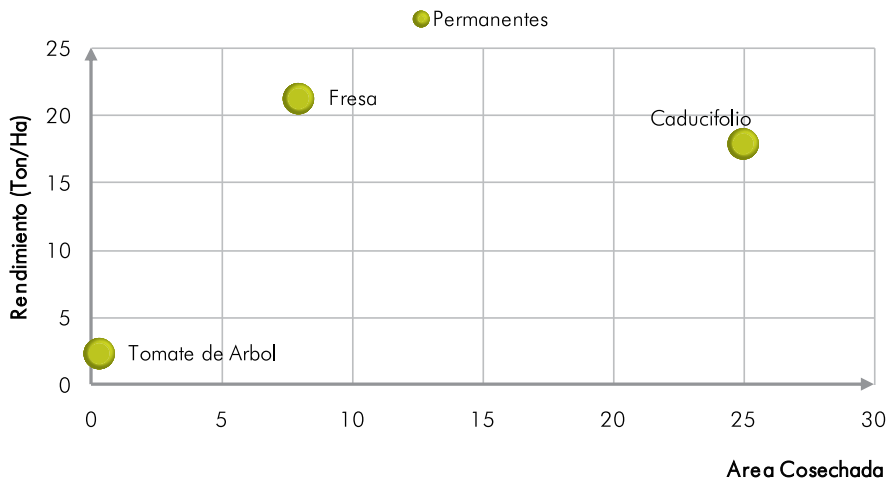
Según cifras de la Secretaría de Agricultura de Cundinamarca, en el 2006 Sabana Centro contaba con tan sólo 33 hectáreas destinadas al cultivo de productos permanentes; sin embargo, la provincia cuenta con 4.818 hectáreas para los cultivos transitorios. Lo anterior le permitió

Gráfica II.16
Área cosechada en las provincias de Cundinamarca (ha), 2006



Fuente: Secretaría de Agricultura de Cundinamarca.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

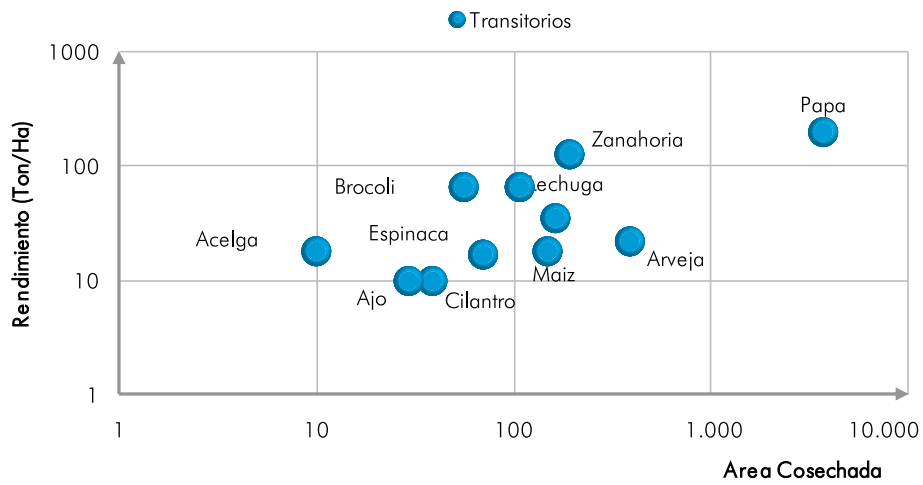
Gráfica II.17
Cultivos con mayor rentabilidad en la provincia de Sabana Centro



posicionarse como una de las provincias con mayor área cosechada en este tipo de cultivos entre las regiones analizadas.

La mayor parte del área cosechada en cultivos permanentes en la provincia de Sabana Centro corresponde a tomate de árbol, fresa y caducifolios, aunque los rendimientos por hectárea son claramente mayores en los dos

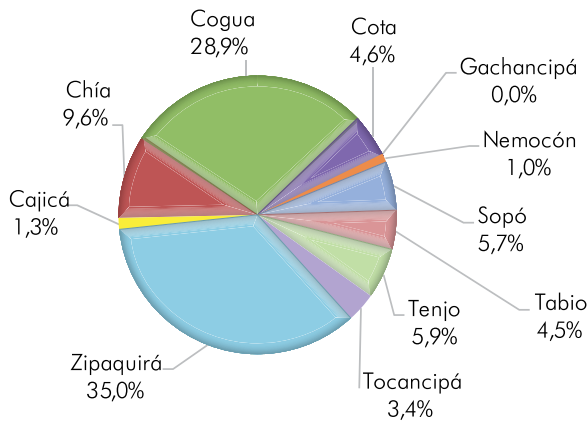
últimos. Por otro lado, gran parte del área cosechada en cultivos transitorios corresponde a papa, zanahoria y lechuga. Debe destacarse, en particular, el área sembrada en papa y el alto rendimiento por hectárea que presenta el cultivo de este tubérculo en la provincia.



Fuente: Secretaría de Agricultura de Cundinamarca.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfico II.18

Distribución municipal del área cosechada en la provincia de Sabana Centro, 2006



Así mismo, Zipaquirá y Cogua son los municipios que concentran una mayor participación en el área total de la tierra cosechada en la provincia de Sabana Centro: en el 2006, estos dos municipios participaron con cerca del 40% del total del área cosechada.

Fuente: Secretaría de Agricultura de Cundinamarca.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Por otra parte, la provincia se caracteriza por poseer una importante presencia de las actividades avícolas, porcinas y ganaderas: Sabana Centro es la primera provincia, de las analizadas, en cantidad de

ganadería bovina distinta al ordeño; así como la segunda en número de vacas dedicadas al ordeño. Así mismo, es la segunda provincia en cuanto al stock de aves de postura existentes.

Tabla II.1
Producción pecuaria en provincias de Cundinamarca, 2006

Especies	Guavio	Sabana Centro	Oriente	Soacha	Sumapaz
Ganadería bovina distinta a ordeño	156.682	75.218	62.906	26.427	59.937
Vacas en ordeño	44.876	35.481	13.070	3.905	22.060
Ganadería porcina	19.674	35.589	57.900	5.550	55.537
Aves en postura	24.700	1.574.600	5.175.000	19.000	1.338.050
Aves en engorde	32.050	695.100	878.500	3.200	5.667.400
Caballar	4.979	3.108	1.946	739	6.057
Bufalina	100	80	-	-	25
Ovina	1.546	2.150	1.252	2.200	2.218
Caprina	449	1.375	1.412	300	1.595

Fuente: Secretaría de Agricultura de Cundinamarca.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

v) *Vocación productiva*

El análisis de las cifras del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, las estadísticas de producción agropecuaria de la Secretaría de Planeación de Cundinamarca y los títulos mineros registrados en la Unidad de Planeación Mineroenergética del Ministerio de Minas y Energía, permiten inferir que la vocación productiva de la provincia de Sabana Centro, dada la presencia y fortaleza empresarial, se concentra en el desarrollo de actividades asociadas a los sectores de construcción, transporte, minería,

productos químicos, lácteos (asociados a ganadería), cultivos transitorios como la papa o arveja y ganadería.

vi) *Recursos naturales*

La riqueza natural de Colombia se ha venido consolidando como una ventaja estratégica del país en el escenario internacional. Cundinamarca y muchas de sus provincias siguen esta tendencia y presentan un gran potencial que debe ser utilizado de forma adecuada para fomentar un desarrollo sostenible en las diferentes zonas del departamento.

Tabla II.2
Vocaciones productivas de la provincia de Sabana Centro

Industria, construcción y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de obras de ingeniería civil • Construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones • Actividades inmobiliarias • Transporte de carga por carretera • Producción especializada de flores • Productos lácteos • Sustancias químicas básicas • Otros químicos (de uso agropecuario, pinturas, farmacéuticos, jabones y detergentes, etc.) • Productos minerales no metálicos (arcilla y cerámica, cemento, yeso, etc.)
Agrícola
<ul style="list-style-type: none"> • Producción de papa • Producción de arveja • Producción de hortalizas • Producción de zanahoria • Producción de maíz y maíz mazorca
Pecuario
<ul style="list-style-type: none"> • Producción de papa • Producción de arveja • Producción de hortalizas • Producción de zanahoria • Producción de maíz y maíz mazorca
Minería
<ul style="list-style-type: none"> • Arcilla • Materiales de construcción • Carbón

Fuente: CEPEC (2009), con base en las cifras del registro mercantil de la CCB, de la Unidad de Planeación Mineroenergética del Ministerio de Minas y Energía y de la Secretaría de Planeación de la Gobernación de Cundinamarca.

Sabana Centro es una provincia en la que predominan las tierras de pastos, cuyo uso principal es el pasto manejado. Sin embargo, su creciente conurbación con Bogotá y los rápidos procesos de desarrollo urbanístico han reducido en los últimos años el desarrollo de esta actividad. Su

territorio se encuentra a 2.600 metros sobre el nivel del mar y presenta relieve plano y clima seco. Así mismo, los municipios de Sabana Centro forman parte de la región hidrológica del río Bogotá, al cual llegan los ríos Frío, Neusa, Teusacá y Checua. También cuenta con el embalse

de Pantano Redondo, localizado en el municipio de Zipaquirá⁹.

Ahora bien, el estudio de aguas realizado por el IDEAM en el 2002, concluye que en la provincia de Sabana Centro no existe ningún municipio que se encuentre en riesgo de escasez¹⁰ de agua, en las condiciones hidrológicas de año medio, es decir, ni de intensas lluvias o extrema sequía.

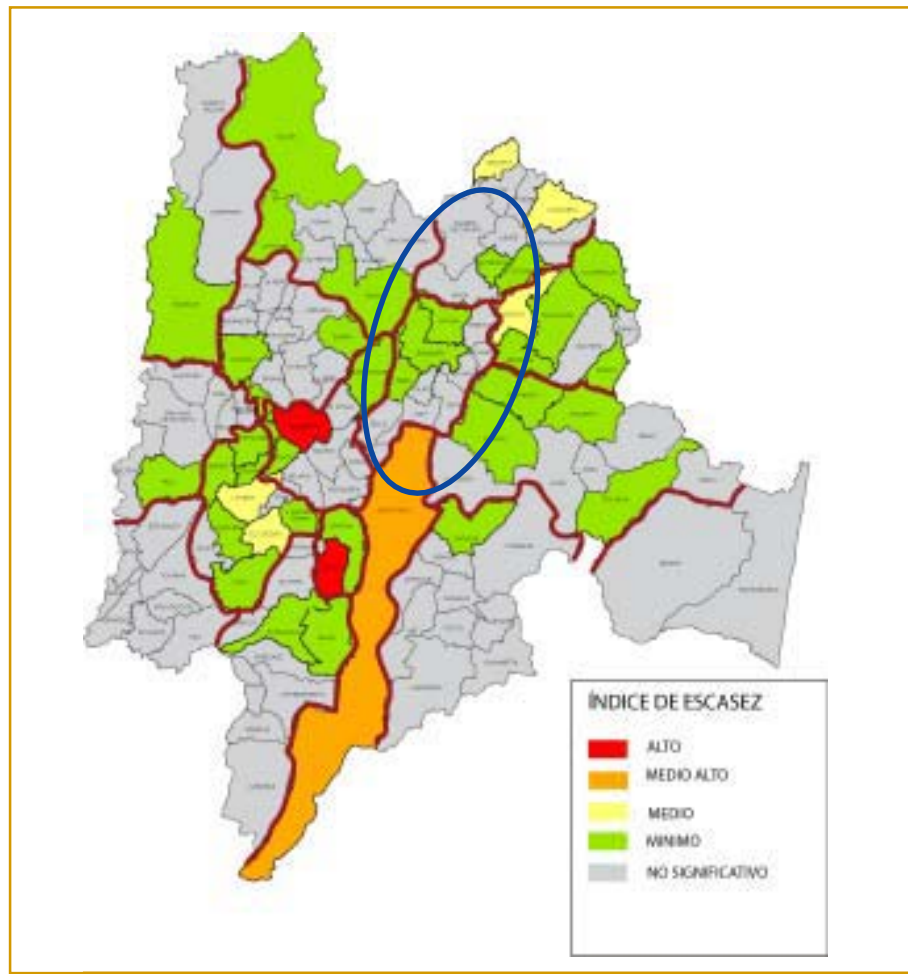
Todos tienen un índice de escasez mínimo o no significativo.

9. *Ibidem*, pág. 16.

10. Evalúa la relación existente entre la oferta hídrica disponible y las condiciones de demanda predominantes en una unidad de análisis, que expresa la medida de escasez en relación con los aprovechamientos hídricos como un porcentaje de la disponibilidad de agua. IDEAM (2002). "Estudio nacional del agua", Bogotá.

Figura II.3

Índice de escasez de agua (condiciones hidrológicas de año medio), 2002



Fuente: Corporación Ecofondo, con base en IDEAM 2002.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

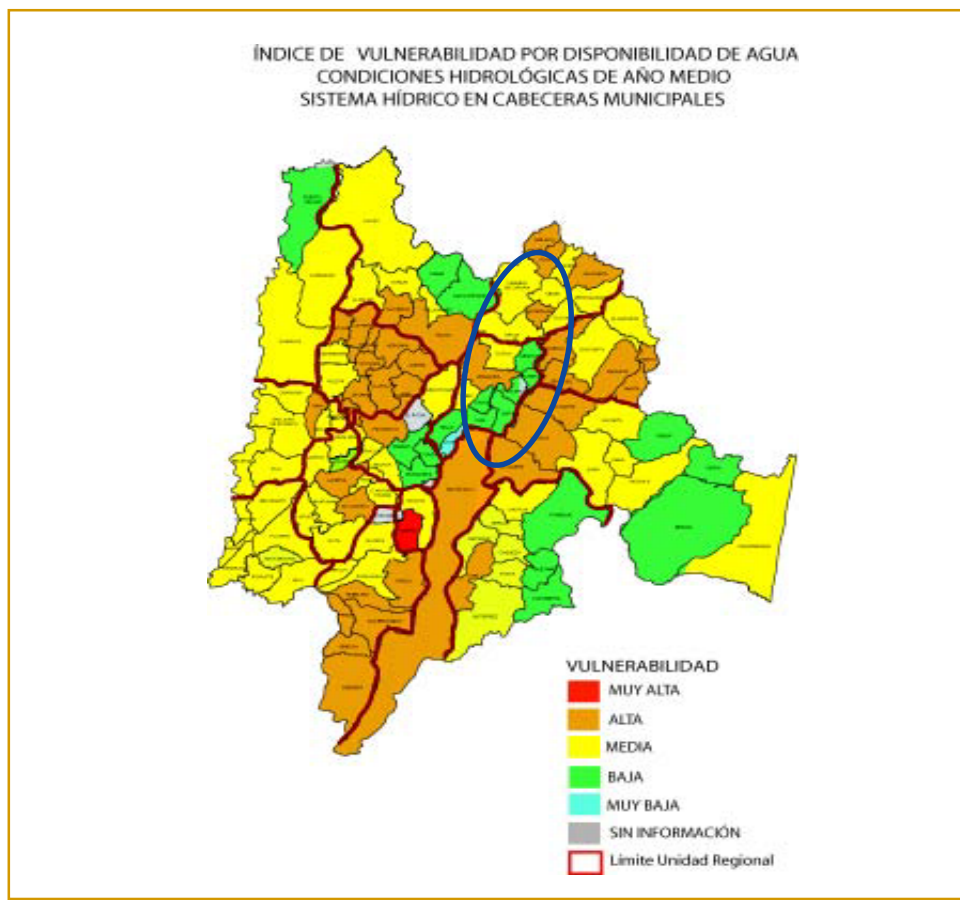
Sin embargo, el mismo estudio también analiza la vulnerabilidad de los municipios del país por cuenta del grado de fragilidad del sistema hídrico, desde el punto de vista de seguridad respecto a la disponibilidad de agua en las fuentes. En este aspecto, la provincia de Sabana Centro presenta niveles de vulnerabilidad medios y altos por cuenta de la disponibilidad del recurso hídrico (municipios de Cogua, Tenjo y Zipaquirá); lo que significa que la población de las áreas urbanas municipales estaría expuesta a sufrir de desabastecimiento de agua a causa de las

condiciones de disponibilidad, regulación y presión que existen en los sistemas hídricos que las atienden. El estudio concluye que, de no tomarse medidas importantes de conservación, ordenamiento y manejo de los recursos naturales, así como de disminución de la contaminación, para el 2015 y 2025, respectivamente, el 66% y el 69% de los colombianos podrían estar en riesgo alto de desabastecimiento en condiciones hidrológicas secas¹¹.

11. IDEAM (2002). Op. cit.

Figura II.4

Índice de vulnerabilidad por disponibilidad de agua (condiciones hidrológicas de año medio), 2002

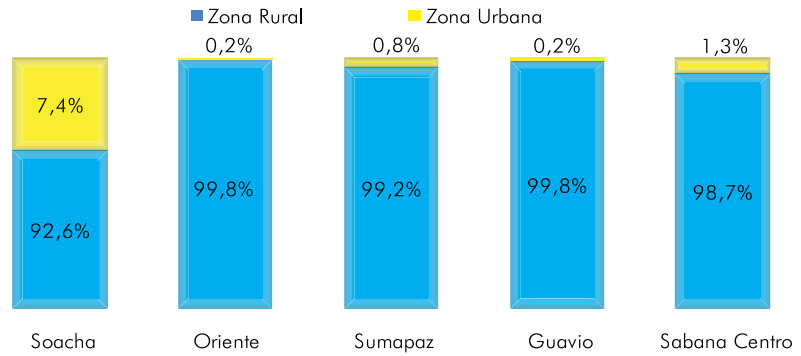


Fuente: Corporación Ecofondo, con base en IDEAM 2002.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

En segundo lugar, en Sabana Centro existe una amplia oferta de suelo rural: el 98,7% de la tierra de la provincia está localizado en esta zona, aunque este porcentaje resulta ligeramente menor que el de otras provincias que siguen presentando una marcada vocación agropecuaria.

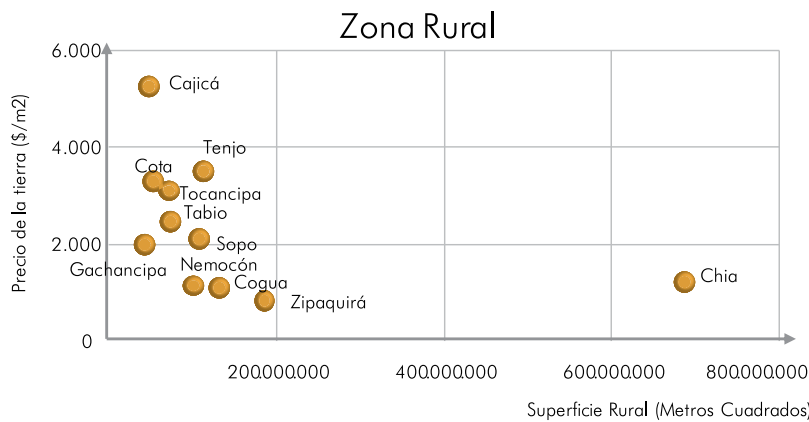
Gráfica II.19
Distribución de la tierra de provincias de Cundinamarca en zonas rural y urbana, 2006



Al analizar el interior de la provincia, es posible apreciar que en el municipio de

Fuente: IGAC, 2006.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.20
Área rural y precio de la tierra¹ en la provincia de Sabana Centro, 2006



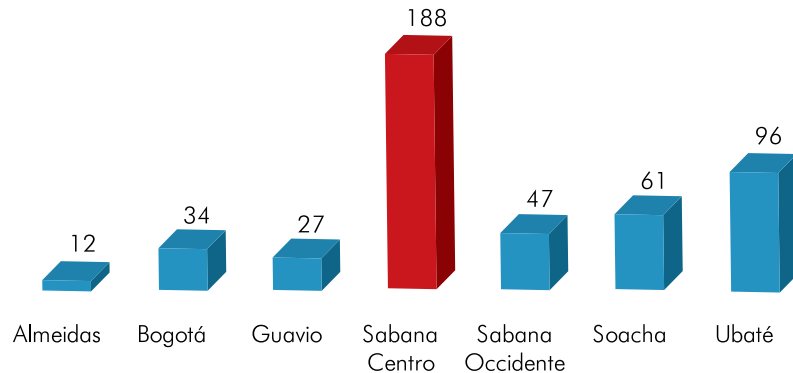
1. Las cifras de precios de la tierra corresponden a valores catastrales del año 2006, es decir, son indicativos para establecer comparaciones entre los municipios. Por tanto, no reflejan el valor comercial de la tierra en los mismos.

Fuente: IGVC, 2006.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Zipaquirá existe gran cantidad de suelo rural a muy bajo costo, y de igual forma sucede con su zona urbana. Entre tanto, Chía y Cajicá se localizan en los extremos. Mientras Cajicá presenta una baja oferta y unos altos precios del suelo rural, el municipio de Chía, con una amplia oferta, presenta los más bajos precios de la tierra. Los desarrollos productivos de Tenjo, Cota y Tocancipá serían indicativos de una fuerte presión sobre los suelos rurales, como se deduce de los mayores precios recientes de su suelo rural.

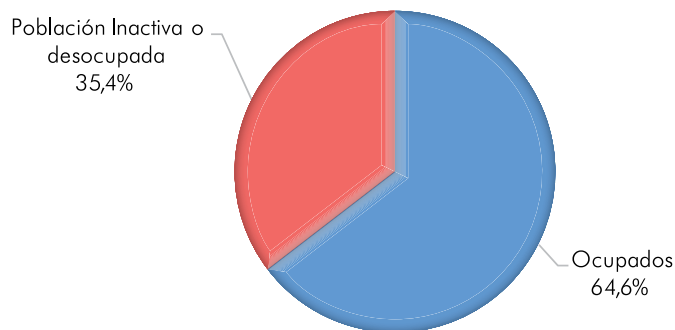
En tercer lugar, la producción minera de la provincia Sabana Centro es importante; pues ésta posee 188 títulos mineros registrados, que la posicionan como la provincia con más títulos mineros registrados en el departamento de Cundinamarca, especialmente en materiales de construcción, carbón, arcilla y arena. Estas dinámicas productivas, si bien resultan promisorias, también plantean enormes desafíos al desarrollo sostenible de la región.

Gráfica II.21
Títulos mineros registrados en la Sabana de Bogotá, 2006



Fuente: Unidad de Planeación Minero Energética, 2006.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.22
Distribución del recurso humano en la provincia de Sabana Centro según la actividad realizada, 2005



Fuente: DANE, Censo 2005.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

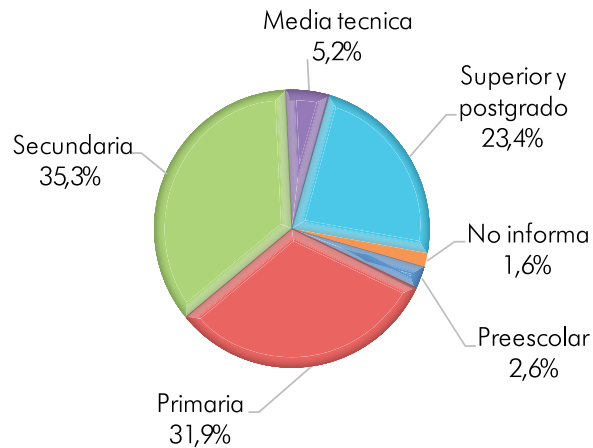
vii) *Recurso humano*

Para el análisis del recurso humano con el que cuenta la provincia de Sabana Centro, se tuvo en cuenta el rango de población comprendido entre los 20 y los 67 años de edad (221.812 habitantes, 57% de la población), puesto que esta población está en edad de trabajar y, por tanto, ofrecer su mano de obra en el mercado laboral de la provincia.

Además, el recurso humano de la provincia de Sabana Centro cuenta con formación básica: el 31,9% de la población en edad de trabajar tiene formación primaria, el 35,3% cuenta con formación secundaria y sólo el 2,6% preescolar. Un considerable 23,4% de la mano de obra en la provincia cuenta con formación superior o de posgrado.

Gráfica II.23

Distribución del recurso humano en la provincia de Sabana Centro según nivel educativo, 2005

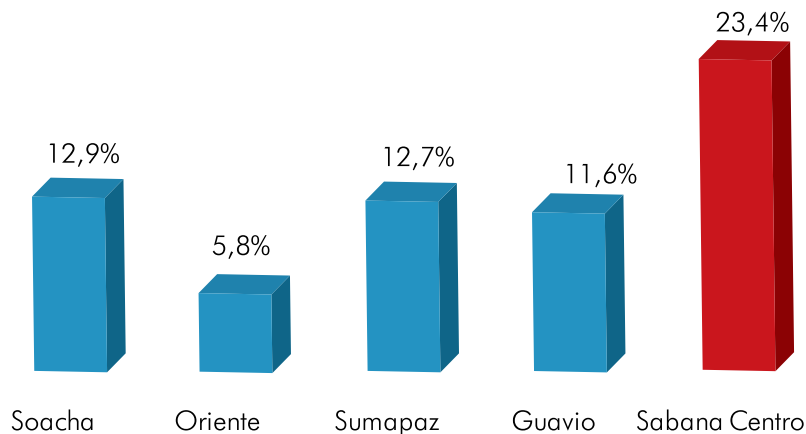


Fuente: DANE, Censo 2005.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.24

Población con educación superior en las provincias de Cundinamarca como porcentaje de la fuerza laboral, 2005



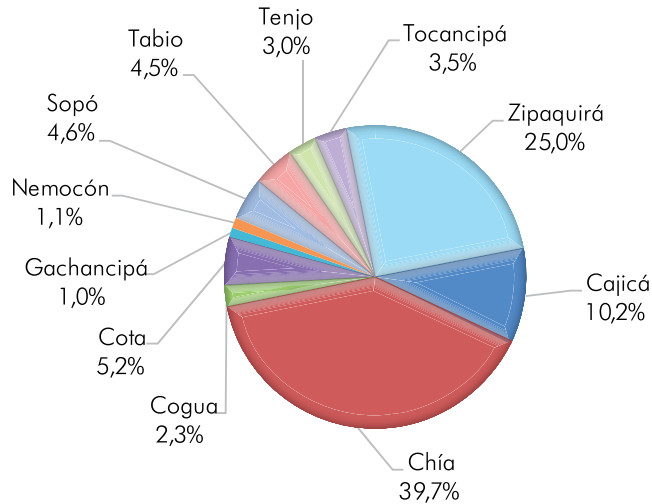
Fuente: DANE, Censo 2005.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

En una perspectiva comparada, es importante señalar que Sabana Centro se constituyó como la primera provincia —de las que son objeto de análisis— por el nivel de recurso humano con formación superior o de posgrado. En efecto, la mano de obra con calificación superior o de posgrado corresponde al 23,4% de la fuerza laboral.

Al analizar la calificación del recurso humano de la provincia, se puede apreciar que Chía es el municipio que concentra la mayor parte (39,7%) de la población en edad de trabajar con formación superior o de posgrado. Por su parte, Zipaquirá, cabecera de la provincia, se posiciona en el segundo lugar con el 25%.

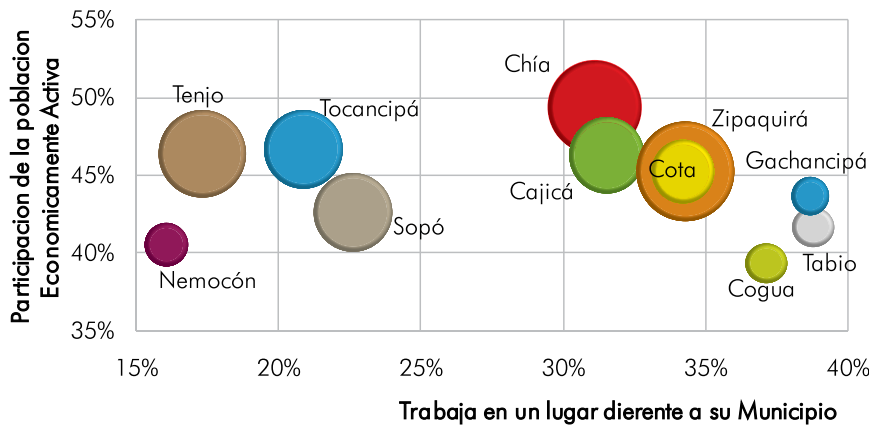
Gráfica II.25
Distribución de la población con formación superior de la provincia de Sabana Centro, 2005



Finalmente, al analizar la población económicamente activa y cru-

Fuente: DANE, Censo 2005.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.26
Población económicamente activa en la provincia, lugar de trabajo y contribución a la generación de valor por municipios, 2005



zarla con su lugar de trabajo, se encuentra que en la provincia de Sabana Centro existe una movilidad alta de la mano de obra día a día. En la siguiente gráfica se compara la población activa, el grado de movilidad de la mano de obra y el PIB de cada municipio de Sabana Centro (tamaño de la circunferencia).

Existen tres grupos de municipios. En el caso de Tabio,

Fuente: DANE, Censo 2005.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Tocancipá y Cagua, se presenta una clara tendencia a la movilidad cotidiana hacia otros municipios, como consecuencia de su actividad productiva que no hace posible la retención de población. En el caso de Chía, Cajicá y Zipaquirá, resulta evidente que si bien presentan unos mayores niveles de actividad, ésta no es suficiente para la generación autocontenida de empleo, por lo cual su población educada se ve obligada a desplazarse cotidianamente hacia Bogotá o a otros municipios cercanos donde tiene su empleo. Por su parte, Tenjo, Tocancipá y Sopó, con menos niveles de actividad que el segundo grupo, tienden a expulsar menos población hacia otros municipios, aunque el efecto neto es el de la migración de fuerza laboral. Nemocón es tal vez el caso más extremo de un municipio aislado en la generación de bajo valor y con énfasis en actividades de sobrevivencia.

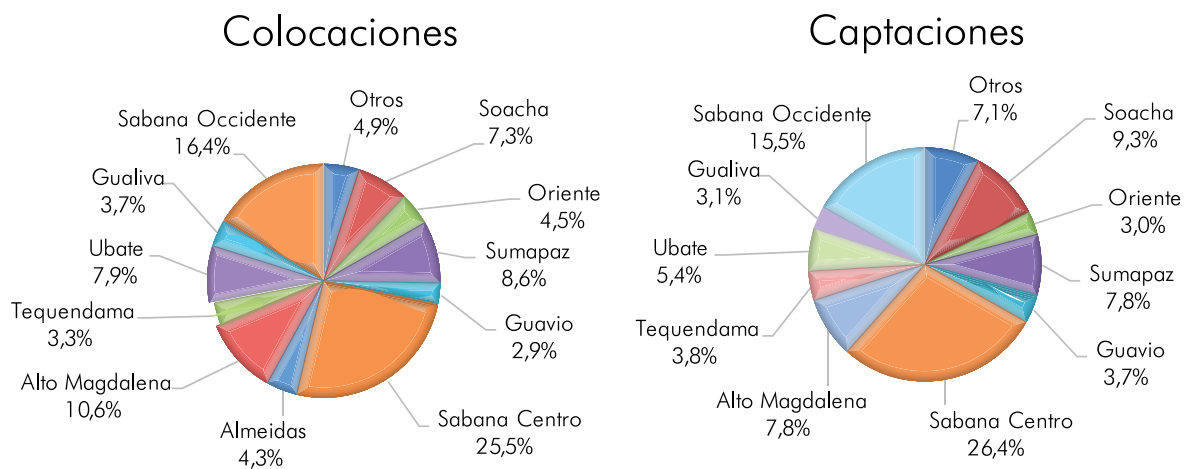
viii) Sector financiero

En el 2008, la provincia de Sabana Centro se consolidó como el primer mercado financiero de Cundinamarca: concentró el 25,5% del total de colocaciones y el 26,4% de las captaciones de los bancos del departamento. El monto de los créditos otorgados por los bancos en Sabana Centro ascendió a los \$ 449.300 millones¹², mientras que los ahorros depositados por los habitantes y las empresas de la provincia en estas entidades financieras fueron del orden de los \$ 561.800 millones¹³.

12. Las mayores captaciones en Sabana Centro fueron producto de los depósitos en cuentas de ahorro (59,3%), en cuentas corrientes (22%) y en los certificados de depósito a término (CDT) (18%).
13. En las mayores colocaciones en Sabana Centro figuran los créditos de comercio (38,4%), el crédito de consumo (35,9%) y los microcréditos (14%).

Gráfica II.27

Distribución de las colocaciones y las captaciones del sistema financiero en Cundinamarca, 2008



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, 2008.

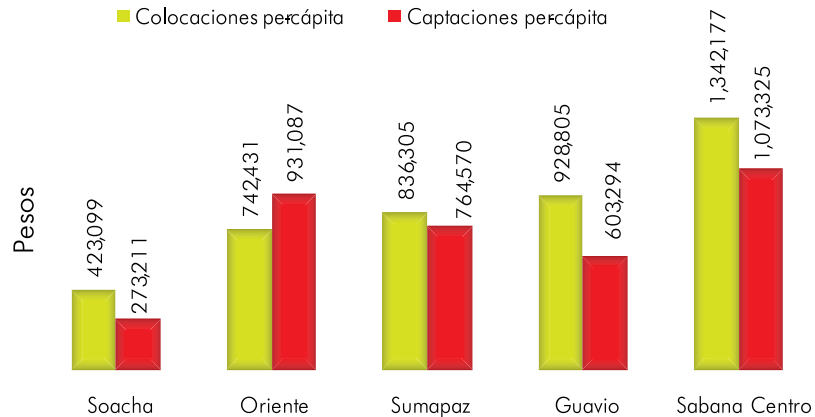
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, 2008.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Lo anterior posicionó a la provincia como una región superior en cuanto a niveles de ahorro y crédito: si se comparan las colocaciones y las captaciones por habitante en Sabana Centro con las de las otras cuatro provincias objeto de análisis, éstas se consolidan como las más altas. Los créditos por habitante en Sabana Centro son de \$ 1.342.000, mientras que las captaciones por habitante son de \$ 1.073.000.

Gráfica II.28
Colocaciones y captaciones per cápita en provincias de Cundinamarca, 2008



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, 2008.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Si se comparada la provincia de Sabana Centro con Bogotá, en donde se regis-

2. Condiciones de vida

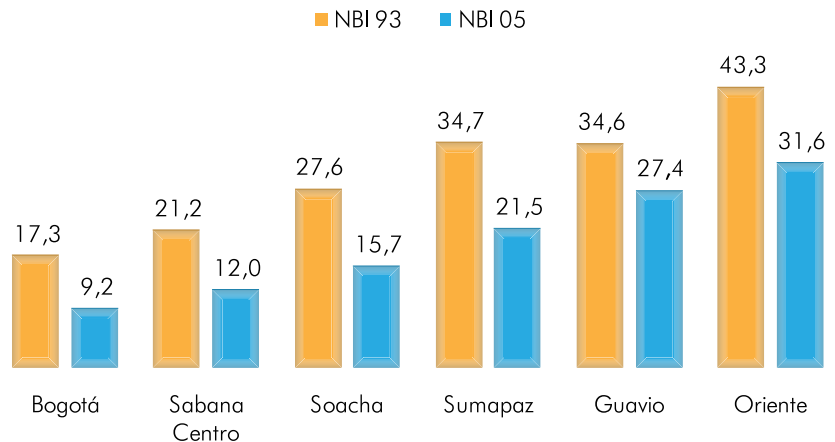
Entre 1993 y 2005, el porcentaje de población pobre de la provincia de Sabana Centro, medido por las necesidades básicas insatisfechas (NBI)¹⁴, cayó 9 puntos porcentuales, descendiendo al 12%. Frente a las cuatro provincias restantes analizadas, Sabana Centro tiene en ambos años los niveles más bajos de necesidades básicas insatisfechas.

14. Esta metodología permite analizar cinco indicadores: 1. Viviendas inadecuadas: mide características físicas de la vivienda; 2. Viviendas con hacinamiento crítico: se consideran en esta situación viviendas con más de tres personas por habitación; 3. Viviendas con servicios inadecuados: mide el no acceso a condiciones vitales y sanitarias mínimas; 4. Viviendas con alta dependencia económica: mide los niveles de ingreso y educativos del jefe del hogar y más de tres personas por miembro ocupado, y 5. Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.

tran las mejores condiciones de vida, es posible apreciar que la provincia está más cerca de alcanzar una senda de convergencia a los niveles de vida de Bogotá.

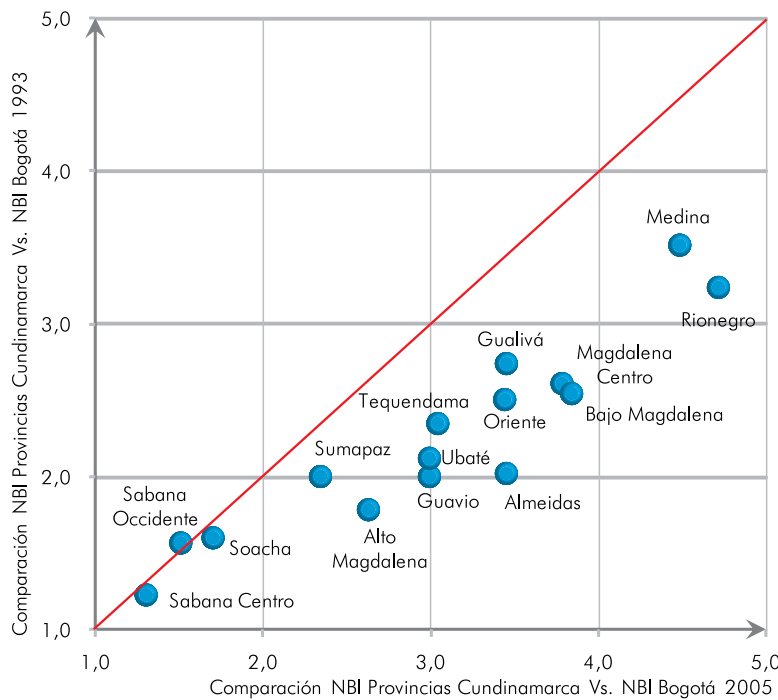
En la siguiente gráfica se presenta un comparativo del grado de convergencia entre la población

Gráfica II.29
Población pobre por necesidades básicas insatisfechas (NBI) en provincias de Cundinamarca, 1993 frente al 2005



Fuente: DANE, Censo 1993-2005.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.30
Convergencia de las provincias de Cundinamarca a las NBI de Bogotá, 1993 frente al 2005



Fuente: DANE, Censo 2005 y Secretaría de Planeación de Cundinamarca, Anuario Estadístico 2006.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

pobre por las NBI en Bogotá y cada una de las provincias de Cundinamarca en 1993 y 2005, para concluir que, el hecho de estar cerca a Bogotá y tener una relación económica dinámica con ésta, le ha permitido a las provincias de la Sabana mejorar notablemente sus condiciones de vida respecto a las demás provincias del departamento.

El reto para la región de Sabana Centro, en un escenario de rece-

sión nacional y mundial como el presente, está en alcanzar niveles de dinamismo en su actividad económica que le permitan continuar mejorando las actuales condiciones de vida. Este desafío es aún más grande si se considera el hecho de que en un período de gran dinamismo de la economía colombiana (2002-2005), la provincia presentó una situación de "estancamiento peligroso" al comparar su desempeño económico¹⁵ con otras provincias de Cundinamarca.

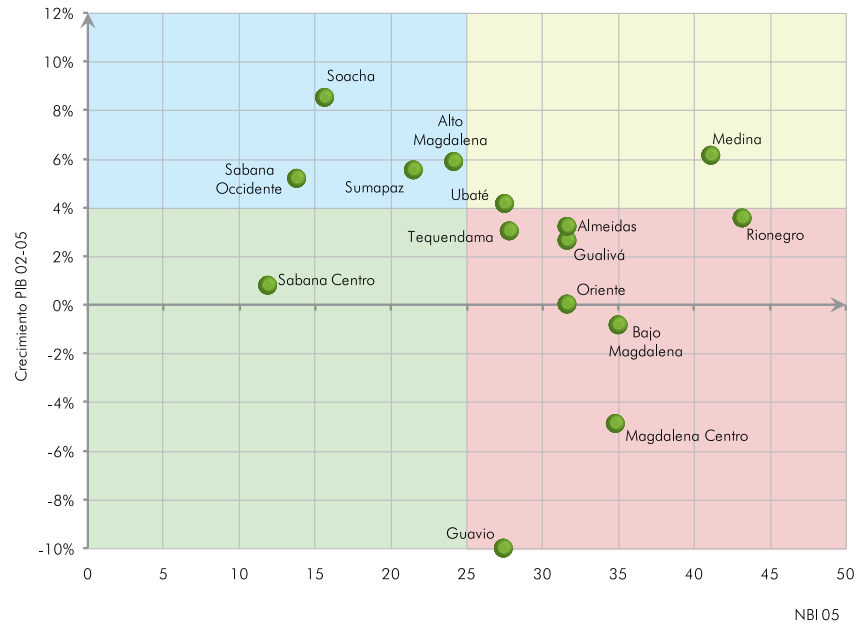
Respecto a este punto es importante mencionar que las mejores condiciones de vida

15. El crecimiento económico de las provincias de Cundinamarca se calcula con base en las cifras del PIB municipales estimadas por la Secretaría de Planeación de Cundinamarca para los años 2002 y 2005. La tasa de crecimiento promedio de cada provincia en el período de tres años se calcula a partir de la fórmula:

$$\Delta PIB = \left(\frac{PIB\ 2005}{PIB\ 2002} \right)^{\frac{1}{3}} - 1$$

Gráfica II.31

Crecimiento del PIB en provincias de Cundinamarca (2002-2005) frente a las necesidades básicas insatisfechas (NBI) en provincias de Cundinamarca, 2005



Fuente: DANE, Censo 2005 y Secretaría de Planeación de Cundinamarca, Anuario Estadístico 2006.

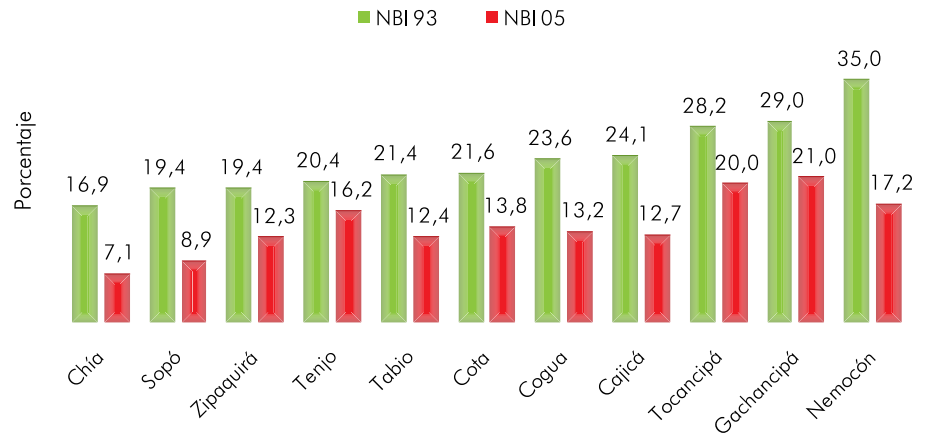
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

en Sabana Centro se han dado en áreas urbanas, ya que en el sector rural los avances no han sido notorios. Si se analiza la tasa de pobreza por las NBI de la provincia, se evidencia que en los municipios con mayor porcentaje de población rural como Tocancipá, Gachancipá y Nemocón, es donde se registran mayores niveles de pobreza en Sabana Centro.

Por otra parte, un tema altamente asociado a las mediciones de condiciones de vida es el de seguridad ciudadana, ya que resulta fundamental a la hora de establecer el riesgo que corren las personas en una u otra región. Así mismo, se constituye en un factor importante para las

Gráfica II.32

Población pobre por necesidades básicas insatisfechas (NBI) en los municipios de la provincia de Sabana Centro, 1993 frente al 2005

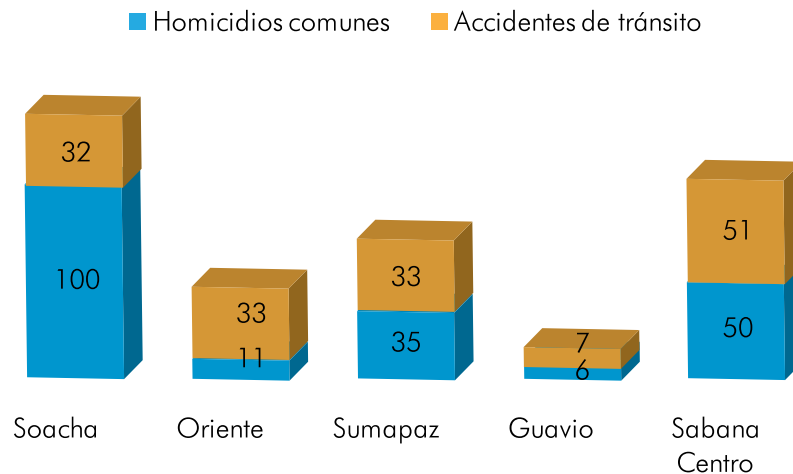


Fuente: DANE, Censo 1993, 2005.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.33

Número de homicidios en provincias de Cundinamarca, 2008



Fuente: Centro de Investigaciones Criminológicas. 2008.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

decisiones de localización de empresas extranjeras y locales. En este aspecto, la provincia de Sabana Centro registró, durante el 2008, un total de 101 homicidios: cerca de la mitad (50) fueron homicidios comunes y la otra mitad (51) accidentes de tránsito. Esta cifra se encuentra levemente por debajo de los niveles registrados en Soacha (132).

Al analizar las cifras de la provincia, se puede apreciar que en Zipaquirá se concentra el mayor número de casos de homicidios (26) en Sabana Centro. Sin embargo, las cifras de homicidios y accidentes tienen presencia en todos los municipios de la provincia, mostrando las cifras más bajas en Cogua y Tocancipá (dos en cada municipio).



Fuente: Centro de Investigaciones Criminológicas. 2008.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

3. Infraestructuras y servicios

Contar con oferta de infraestructuras y servicios de calidad en una región es fundamental para toda estrategia competitiva o de desarrollo local. En este sentido, un primer elemento que debe ser evaluado es el acceso a los servicios públicos. La provincia de Sabana Centro cuenta con altas coberturas (superiores al 95%) en los servicios de acueducto, alcantarillado y energía eléctrica en las cabeceras municipales, mientras que en las áreas rurales la cobertura de acueducto (87%) y alcantarillado (49,5%) resulta más baja. Además, los actores institucionales de la

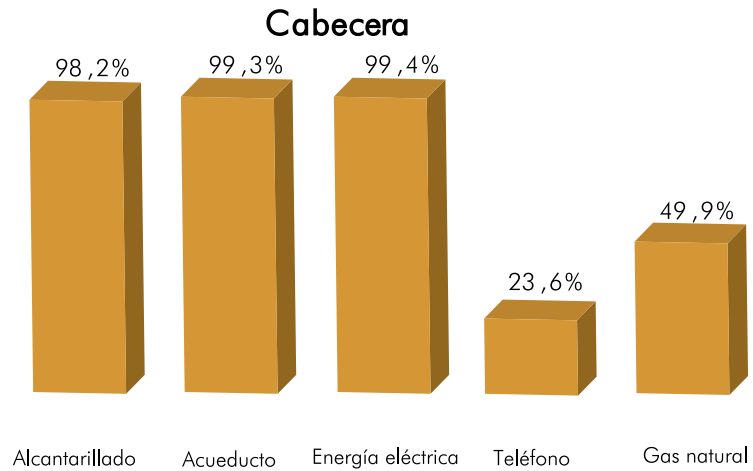
provincia señalan como una debilidad la baja cobertura en el servicio de alcantarillado.

Por otra parte, las coberturas en telefonía y gas natural en la provincia son bajas, producto de la masificación del uso del celular como medio de comunicación y de una embrionaria masificación del servicio de gas natural entre la población de la provincia de Sabana Centro, con un alto porcentaje en cabecera (49,9%, en contraste con el 2,8% en zona rural).

Otro importante aspecto para evaluar es el acceso a tecnologías de información. La tasa de penetración de Internet, medida como el número de suscriptores sobre el total de la población, en la provincia de Sabana Centro es del 4,2%, resultado que es el más alto entre las provincias analizadas, pero que aún se encuentra distante de los indicadores de Bogotá

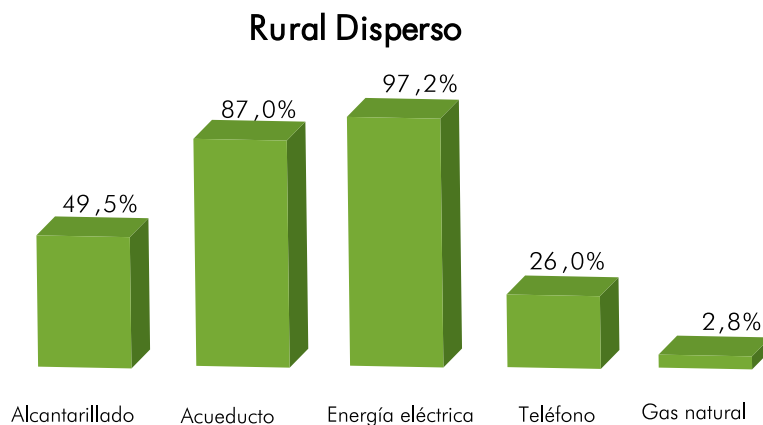
Gráfica II.35

Tasas de cobertura en los servicios públicos en la provincia de Sabana Centro, 2005



Fuente: DANE, Censo 2005.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.



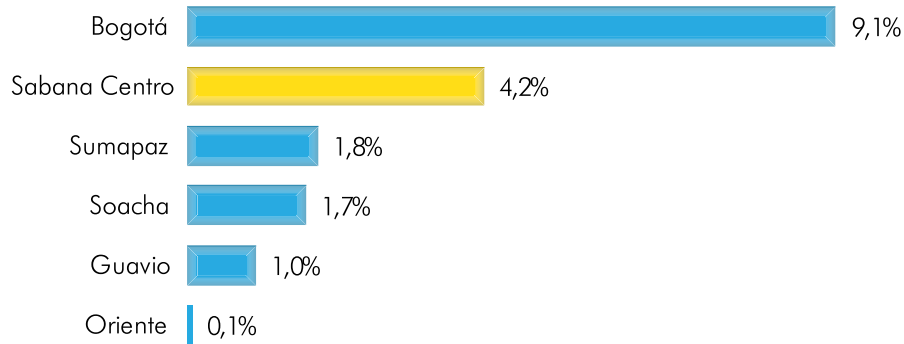
Fuente: DANE, Censo 2005.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

(9,1%). Los estándares internacionales establecen que, en un país como Colombia, por cada suscriptor a Internet, en promedio cinco personas tienen acceso al servicio. Esto significa que en la provincia de Sabana Centro cerca del 20% de la población logra acceder a Internet, mientras que en Bogotá la población atendida, de acuerdo con los parámetros señalados, alcanza el 45% del total.

Además, en la provincia de Sabana Centro el mayor número de suscriptores son residenciales (84,4%) y corporativos (14,9%). En ellos predomina la conexión de banda ancha en la mitad de los municipios (entre 80% y 90%); mientras que los municipios con predominio de banda angosta presentan alto o único porcentaje de suscripción: Cogua,

Gráfica II.36
Tasa de penetración de Internet en provincias de Cundinamarca, 2008

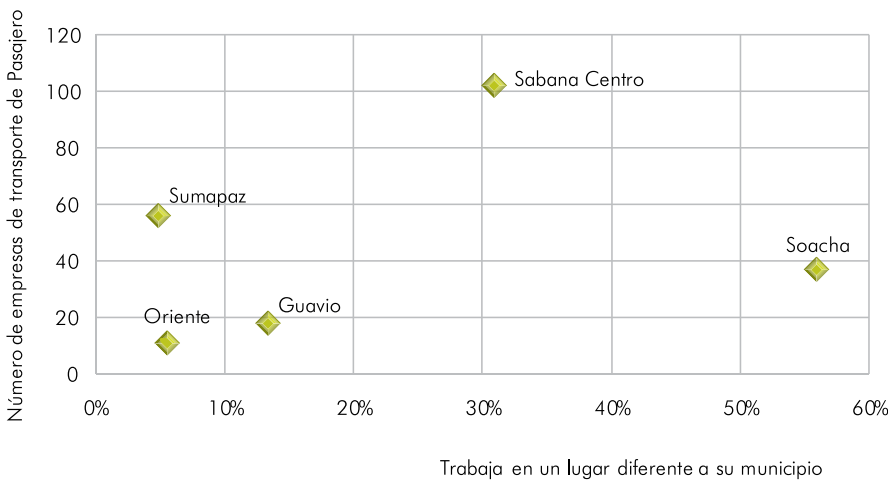


Fuente: CRT, 2008.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gachancipá, Nemocón (100% en los tres

municipios), Tabio y Tenjo (93% y 60%, respectivamente).

Gráfica II.37
Empresas de transporte frente al porcentaje de personas que trabajan en un lugar diferente a su municipio de residencia, 2005



Fuente: Registro Mercantil, CCB y DANE, Censo 2005
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Un tercer factor para tener en cuenta es el transporte. Según cifras del registro mercantil de la CCB, la oferta de empresas prestadoras de servicios de transporte (102 en total) en la provincia de Sabana Centro parece ser suficiente para atender la demanda de aquellas personas que a diario se desplazan a un lugar distinto de su residencia para trabajar.

En materia de transporte también deben evaluarse las vías

existentes en la provincia. La Cámara de Comercio de Bogotá, en el documento "Caracterización económica y empresarial de la provincia de Sabana Centro" de junio de 2008, hace un balance del estado de las principales vías de la región, y concluye que las vías primarias, secundarias y terciarias de la provincia están en buen estado.

De acuerdo con el documento, la provincia presenta un alto grado de conurbación con Bogotá, D. C., y tiene la ventaja de que todas las vías parten y llegan a la capital; esta afirmación coincide con la concepción de los actores regionales, quienes identifican las vías de acceso y conexión a Bogotá como una fortaleza de la provincia.

Tabla II.3
Vías de transporte en la provincia de Sabana Centro

Vía	Características
Vía Bogotá-Tenjo	Vía de 36 kilómetros, pavimentada con tramos en regular estado de conservación. Permite el tránsito sin dificultad dentro del municipio y cuenta con señalización para el tráfico pesado. Para recorrerla se necesita 1 hora y 30 minutos aproximadamente.
Vía Tenjo-Tabio	Vía de 9 kilómetros, pavimentada y en buen estado en su recorrido, tiene piso adoquinado en algunas de sus calles. Para recorrerla se necesitan 10 minutos aproximadamente.
Vía Tabio-Cajicá	Vía de 10 kilómetros, pavimentada y en buen estado, sin dificultad para transitar dentro del municipio. Se necesitan 20 minutos aproximadamente para recorrerla.
Vía Cajicá-Chía	Vía de 14 kilómetros, pavimentada y en buen estado, requiere ser transitada con precaución en la zona de la plaza central, donde las vías son angostas. Para recorrerla se necesitan 25 minutos aproximadamente.
Vía Chía-Cota	Vía de 13 kilómetros, pavimentada y en buen estado, se puede transitar sin dificultad en el municipio, excepto por el acceso al parque central que es peatonal. Para recorrer la vía se necesitan 40 minutos aproximadamente.
Vía Bogotá-Sopó	Vía de 21 kilómetros, pavimentada y en buen estado, aunque con tramos en mal estado, angostos y bastante quebrados. Para recorrerla se necesitan 30 minutos aproximadamente.
Vía Sopó-Tocancipá	Vía de 9 kilómetros, pavimentada y en buen estado. Se necesitan 15 minutos aproximadamente para recorrerla.

Vía	Características
Vía Tocancipá-Gachancipá	Vía de 6 kilómetros, pavimentada y en buen estado, sin obstáculos en el recorrido. Para recorrerla se necesitan 10 minutos aproximadamente.
Vía Tausa-Cogua	Vía de 25 kilómetros, pavimentada y en buen estado. Para recorrerla se necesitan 35 minutos aproximadamente.
Vía Cogua-Nemocón	Vía de 14 kilómetros, pavimentada, en buen estado y sin obstáculos en el recorrido. Para recorrerla se necesitan 25 minutos aproximadamente.
Vía Nemocón-Zipaquirá	Vía de 17 kilómetros, pavimentada y en buen estado. Sin obstáculos entre los municipios para la accesibilidad. Se necesitan 20 minutos aproximadamente para recorrerla.

Fuente: CCB (2008). "Caracterización económica y empresarial de la provincia de Sabana Centro; con base en Consultoría "Viabilidad para la transitabilidad de un bus de servicio móvil de la CCB en los municipios de su jurisdicción en Cundinamarca", CCB, Bogotá

El cuarto elemento para evaluar es la oferta de programas de formación superior para el recurso humano de la provincia. En este aspecto, Sabana Centro cuenta con la presencia de seis universidades (Universidad de la Sabana, FUAC, UDEC, Universidad Católica de Colombia, EAFIT y Universidad Cooperativa de Colombia), dos instituciones tecnológicas y una insti-

tución técnica profesional. La oferta de programas es variada en las universidades. La que cuenta con mayor número de programas es la Universidad de la Sabana ubicada en el municipio de Chía. Los enfoques en las instituciones técnicas también son variados (administración de empresas, manejo de software y procedimientos judiciales).

Tabla II.4

Instituciones de educación superior y programas ofrecidos en la provincia de Guavio

Municipio	Institución	Tipo de institución	Nombre del programa
Cajicá	Fundación Centro de Educación Superior, Investigación y Profesionalización - CEDINPRO-	Instituciones técnicas profesionales	Técnica profesional en administración de empresas
			Técnica profesional en desarrollo de software y redes

Municipio	Institución	Tipo de institución	Nombre del programa
Chia	Corporación John f. Kennedy	Institución tecnológica	Especialización tecnológica en logística de producción y distribución.
			Especialización tecnológica en sistemas de información y comunicación en las organizaciones.
			Tecnología en logística.
	Fundación Universidad Autónoma de Colombia -FUAC-	Universidad	Especialización en educación
	Universidad Católica de Colombia	Universidad	Tecnología en agroindustria
			Tecnología en edificación y obra civil
			Tecnología en electrónica y telecomunicaciones
			Tecnología en gestión administrativa y financiera
			Tecnología en informática
			Tecnología en video digital
	Universidad de Cundinamarca - UDEC-	Universidad	Administración de empresas
			Ingeniería de sistemas
	Universidad de la Sabana	Universidad	Administración de empresas
			Administración de instituciones de servicio
			Administración de negocios internacionales
			Administración en mercadeo y logística internacionales
			Comunicación audiovisual y multimedia
Comunicación social - periodismo			
Derecho			
Doctorado en biociencias			
Economía y finanzas internacionales			
Enfermería			
Especialidad en medicina física y rehabilitación			
Especialización en anestesiología			

Municipio	Institución	Tipo de institución	Nombre del programa
Chia			Especialización en bioética
			Especialización en cirugía general
			Especialización en contratación estatal
			Especialización en derecho comercial
			Especialización en derecho de la responsabilidad
			Especialización en derecho empresarial y de los negocios
			Especialización en desarrollo personal y familiar
			Especialización en educación médica
			Especialización en enfermería en cuidado crítico
			Especialización en enfermería en cuidado crítico pediátrico
			Especialización en farmacología clínica
			Especialización en finanzas y mercadeo de capitales
			Especialización en finanzas y negocios internacionales
			Especialización en gerencia comercial
			Especialización en gerencia de la comunicación organizacional
			Especialización en gerencia de producción y operaciones
			Especialización en gerencia del servicio
			Especialización en gerencia educativa
			Especialización en gerencia estratégica
			Especialización en gerencia logística
			Especialización en gestión en rehabilitación
			Especialización en gestión para el desarrollo humano en la organización
			Especialización en ingeniería ambiental
			Especialización en mediación de conflictos
Especialización en medicina crítica y cuidado intensivo			
Especialización en medicina familiar y comunitaria			

Municipio	Institución	Tipo de institución	Nombre del programa
Chia			Especialización en medicina interna
			Especialización en neumología
			Especialización en oftalmología
			Especialización en pedagogía e investigación en el aula
			Especialización en prospectiva y estrategia organizacional
			Especialización en psicología clínica de la niñez y la adolescencia
			Especialización en psicología educativa
			Especialización en radiología e imágenes diagnósticas
			Especialización en seguros y seguridad social
			Especialización médico-quirúrgica en reumatología
			Gastronomía
			Ingeniería de producción agroindustrial
			Ingeniería industrial
			Ingeniería informática
			Ingeniería química
			Licenciatura en artes plásticas
			Licenciatura en educación básica con énfasis en ciencias sociales
			Licenciatura en educación básica con énfasis en educación artística
			Licenciatura en lengua castellana y literatura
			Licenciatura en pedagogía infantil
			Maestría en didáctica del inglés con énfasis en ambientes de aprendizaje autónomo (master in english language teaching-autonomous learning environments)
			Maestría en dirección de empresas, mba
			Maestría en dirección y gestión de instituciones educativas
Maestría en diseño y gestión de procesos			
Maestría en educación			
Maestría en enfermería			

Municipio	Institución	Tipo de institución	Nombre del programa
Chía			Maestría en informática educativa
			Maestría en pedagogía
			Medicina
			Psicología
			Universidad EAFIT
			Especialización en mercadeo
Zipaquirá	Politécnico Marco Fidel Suárez	Institución tecnológica	Técnica profesional en procedimientos judiciales
	Universidad Cooperativa de Colombia	Universidad	Contaduría pública
	Universidad de Cundinamarca - UDEC-	Universidad	Música

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2008). Sistema nacional de información de educación superior.

Además, la provincia de Sabana Centro cuenta con el Centro Agroempresarial del SENA, con sede principal en Chía y unas subse-des en Cajicá, Cogua, Tocancipá, Ubaté, Zipaquirá y La Calera, las cuales tienen una cobertura para todos los municipios de Sabana Centro, Guavio, Almeida y Ubaté. En éste se ofrecen programas técnicos, tecnológicos y operarios en áreas administrativas y contables, in-

formática, cocina, ventas, electrónica, turístico y recreativo, procesos de construcción y manejo de maquinaria de tipo textil¹⁶.

Un factor adicional para evaluar es la infraestructura de servicios de salud. Según cifras del Anuario Estadístico de Cundinamarca, en la provincia de Sabana Centro existe una red de 134 entidades prestadoras de servicios de este tipo, la más amplia entre las provincias analizadas; de éstas se destaca el Hospital Nivel II. Se resalta, sin embargo, que una de las debilidades expuestas por los actores regionales es el predominio de problemas de atención en los servicios de salud.

16. Información tomada de la página web del SENA <http://www.sena.edu.co/Portal/Regionales/Cundinamarca/> con vínculo al micrositio del Centro Agroecológico y Empresarial. <http://cidecundinamarca.blogspot.com/2009/03/dotacion.html>.

Tabla II.5

Red de entidades prestadoras de servicios de salud en provincias de Cundinamarca

Provincia	Infraestructura hospitalaria	Número de entidades
Sabana Centro (134 instituciones)	Hospital o Clínica Nivel II	4
	Hospital o Clínica Nivel I	9
	Puesto de Salud	4
	Centro de Salud o de Servicio	117
Guavio (22 instituciones)	Hospital o Clínica Nivel II	2
	Hospital o Clínica Nivel I	1
	Puesto de Salud	4
	Centro de Salud o de Servicio	15
Oriente (16 instituciones)	Hospital o Clínica Nivel II	1
	Hospital o Clínica Nivel I	1
	Puesto de Salud	1
	Centro de Salud o de Servicio	13
Soacha (73 instituciones)	Hospital Nivel III	1
	Hospital o Clínica Nivel I	7
	Puesto de Salud	8
	Centro de Salud o de Servicio	57
Sumapaz (61 instituciones)	Hospital o Clínica Nivel II	2
	Hospital o Clínica Nivel I	1
	Puesto de Salud	17
	Centro de Salud o de Servicio	41

Fuente: Secretaría de Planeación de Cundinamarca, Anuario Estadístico, 2006.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Finalmente, en materia de saneamiento básico, esta provincia cuenta con 16 plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR) de las 75 que existen en el departamento. Cogua cuenta con seis PTAR, seguido de los municipios de Cajicá y

Sopó que tienen dos cada uno. Los demás municipios tienen una planta. En cuanto a la disposición final de residuos, todos los municipios de la provincia disponen en el relleno sanitario Nuevo Mondoñedo.

4. Aspectos fiscales

En el 2008, las provincias que son objeto de análisis registraron altos niveles de inversión pública para el desarrollo de obras locales (superiores al 70% del gasto). En promedio, los municipios que conforman la provincia de Sabana Centro destinaron el 75,1% de su gasto a inversión, presentando el menor porcentaje entre las provincias analizadas.

Sobre este aspecto es importante mencionar que, para realizar la inversión, los mu-

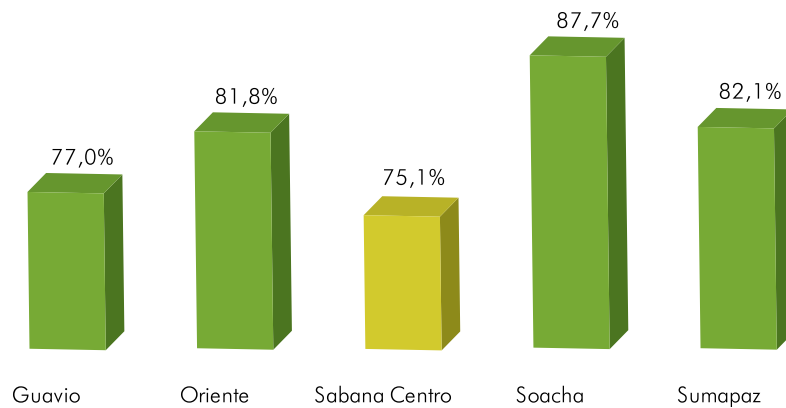
nicipios de la provincia de Sabana Centro tienen una menor dependencia de los recursos por concepto de transferencias y deuda: los ingresos corrientes, es decir, los recursos propios generados por los mu-

nicipios, representan el 61,2% del total de ingresos en la provincia. En cualquier caso, este nivel es el más alto que en las provincias de Guavio, Oriente Soacha y Sumapaz.

Finalmente, al analizar la evolución de cada uno de los municipios de la provincia de Sabana Centro en el Ranking de Desempeño Fiscal elaborado por el

Gráfica II.38

Porcentaje del gasto público destinado a inversión en provincias de Cundinamarca, 2008

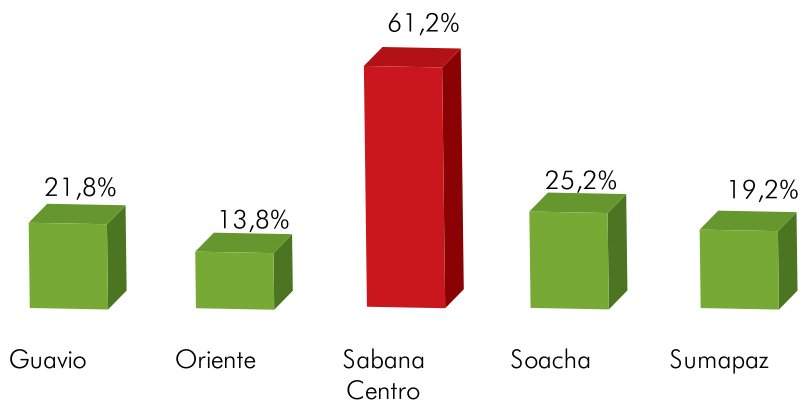


Fuente: DNP, Ranking de Desempeño Fiscal, 2008.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.39

Porcentaje de ingresos que corresponden a recursos propios en provincias de Cundinamarca, 2008



Fuente: DNP, Ranking de Desempeño Fiscal, 2008.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

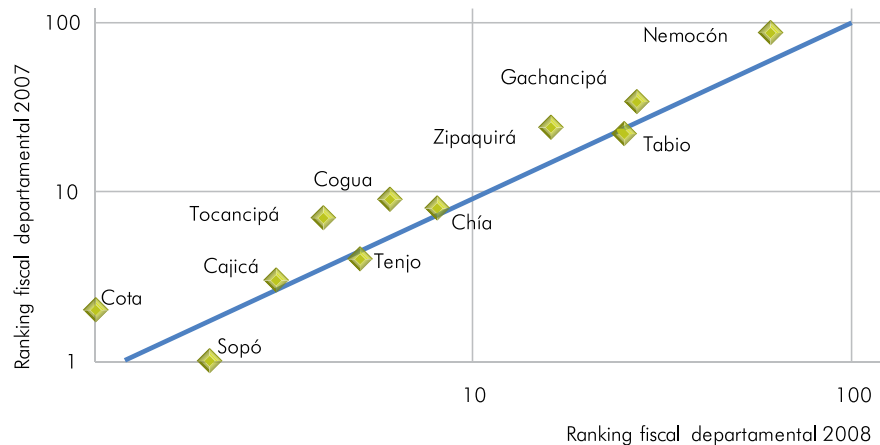
Departamento Nacional de Planeación, se puede apreciar, en el escenario departamental, que la mayoría de sus municipios ocupan posiciones inferiores al puesto 10, lo que evidencia menos problemas en la provincia en materia de eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Así mismo, se observa que seis municipios mejoraron su posición en el ranking departamental en el 2007: Cota, Tocancipá, Cogua, Zipaquirá, Gachancipá y Nemocón; destacándose Sopó que estando en el segundo puesto, pasó a ocupar el primer lugar en el 2007¹⁷. Por su parte, tres municipios empeoraron: Sopó, Tabio y Tenjo; sobresale el descenso de Sopó, que pasó de la primera posición a la segunda en el 2008.

5. Percepción regional sobre la gestión institucional de la provincia

A continuación se presentan los resultados de un ejercicio de consulta con actores institucionales y empresariales de la provincia de Sabana Centro, que más que un ejercicio tipo encuesta de alta representatividad, tenía el propósito de conocer la percepción de actores estraté-

Gráfica II.40

Evolución en el Ranking Departamental de Desempeño Fiscal de los municipios de la provincia de Guavio, 2007 frente al 2008



Fuente: DNP, Ranking de Desempeño Fiscal, 2008.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

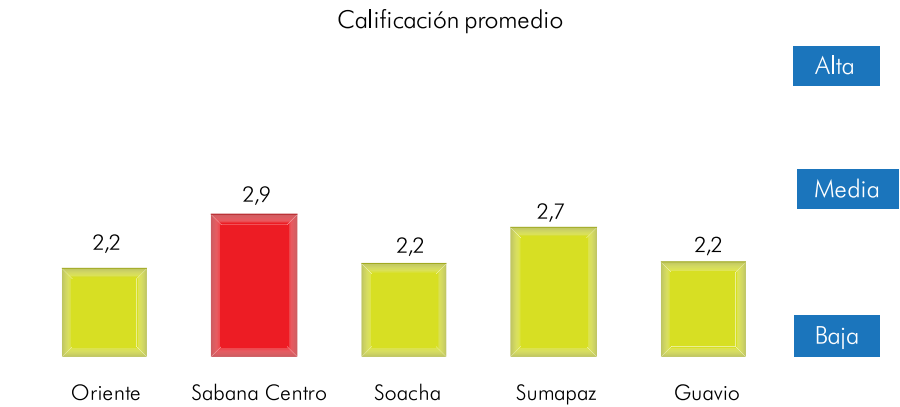
gicos acerca de la gestión de las instituciones de la provincia para el desarrollo de proyectos provinciales que mejoren la competitividad y la calidad de vida en la región.

En este contexto, se les pidió a los actores locales que primero evaluaran la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones acerca de temas claves para el futuro de su municipio. Los resultados para las provincias fueron bajos (inferiores a 3 en una escala de 1 a 5, donde 1 es la peor calificación y 5 la mejor): en Sabana Centro calificaron la participación con 2,9,

17. Se refiere a aquellos municipios que se ubicaron por encima de la línea de 45 grados.

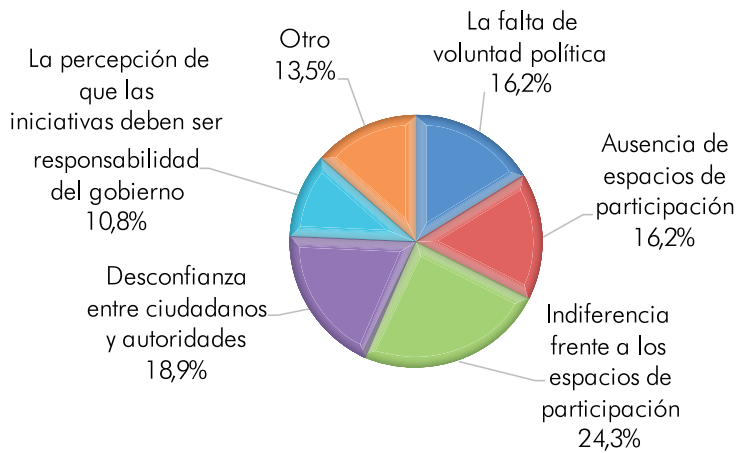
Gráfica II.41
¿Cómo califican la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones acerca de temas claves para el futuro de su municipio?

en el rango medio-bajo. Por tanto, esto revela que los ciudadanos no tienen una incidencia determinante en la toma de decisiones en los municipios de la provincia. Se destaca que, en esta calificación, Sabana Centro es la provincia que posee mayor participación de los ciudadanos; sin embargo, este índice es bastante bajo.



Fuente: Encuesta de Actores Provinciales.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Gráfica II.42
Obstáculos que más dificultan la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones acerca de temas claves para el futuro de su municipio



Las principales causas que motivan esta baja participación son, en primer lugar, la indiferencia de los ciudadanos frente a los espacios de participación (24,3%), la desconfianza entre ciudadanos y autoridades (18,9%), así como la ausencia de espacios de participación (16,2%).

Fuente: Encuesta de Actores Provinciales.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

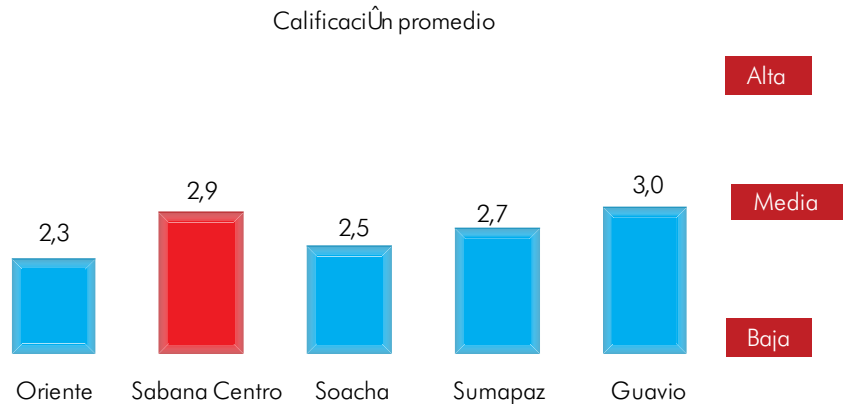
Posteriormente se les pidió que calificaran el trabajo conjunto entre instancias públicas, privadas y del sector social de su municipio para el desarrollo de proyectos estratégicos para la competitividad y el desarrollo regional. Tal como en los aspectos de participación ciudadana, los resultados para las provincias fueron bajos (inferiores a 3 en una escala de 1 a 5): en Sabana Centro cali-

ficaron el trabajo conjunto de las instituciones públicas y privadas de la provincia con 2,9, en el rango medio-bajo, lo que evidencia un diálogo reducido y una baja articulación entre las diferentes instancias de Sabana Centro para el trabajo conjunto en el desarrollo de proyectos de impacto regional. Los resultados de la provincia fueron superiores a los de Oriente y Soacha, pero inferiores a los de Guavio que alcanzó el nivel medio.

Los actores también evaluaron el trabajo conjunto de las administraciones de los

Gráfica II.43

¿Cómo califica el trabajo conjunto entre instancias públicas, privadas y del sector social de su municipio para el desarrollo de proyectos estratégicos para la competitividad y el desarrollo regional?

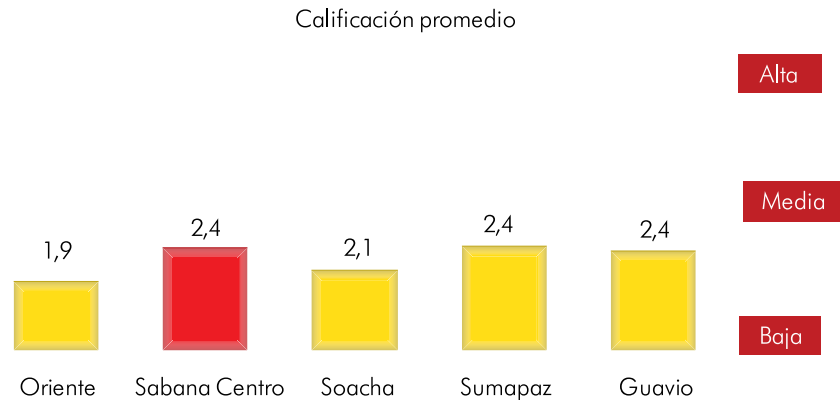


Fuente: Encuesta de Actores Provinciales.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

municipios de la provincia para el desarrollo de proyectos provinciales que mejoren la competitividad y la calidad de vida en la región. Los resultados para las provincias fueron aún más desalentadores (inferiores a 2,5 en una escala de 1 a 5): en Sabana Centro calificaron el trabajo conjunto entre las administraciones públicas de la provincia con 2,4, en el rango medio-bajo, lo que demuestra una desarticulación casi total entre los líderes de los municipios en favor de un trabajo concertado para el desarrollo de la provincia.

Gráfica II.44
¿Cómo califica el trabajo conjunto de las administraciones de los municipios de la provincia para el desarrollo de proyectos provinciales que mejoren la competitividad y la calidad de vida en la región?

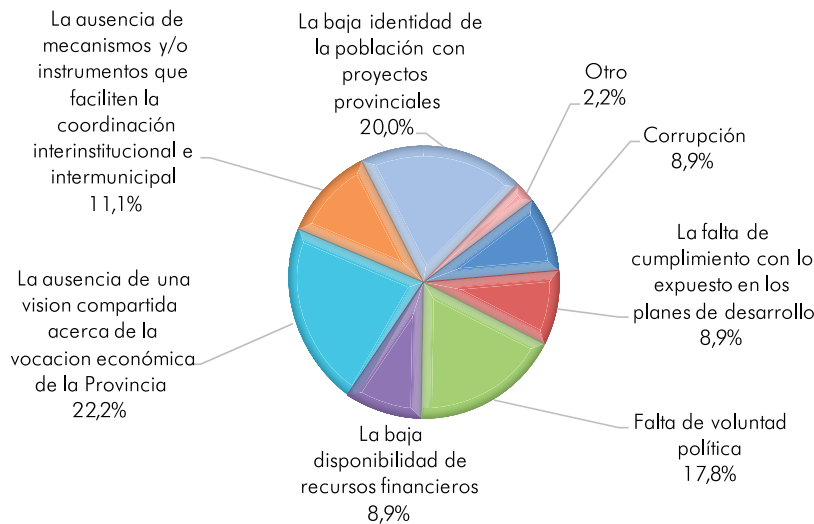


Fuente: Encuesta de Actores Provinciales.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Como complemento a las preguntas anteriores, los actores identificaron los obstáculos que más dificultan la gestión de

proyectos provinciales para la competitividad y el desarrollo regional: en la provincia de Sabana Centro, las mayores dificultades son,

Gráfica II.45
Obstáculos que más dificultan la gestión de proyectos provinciales para la competitividad y el desarrollo regional



en primer lugar, la ausencia de una visión compartida acerca de la vocación económica de la provincia (22,2%), la baja identidad de la población con proyectos provinciales (20%), así como la falta de voluntad política para la gestión de proyectos (17,8%).

Fuente: Encuesta de Actores Provinciales.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Finalmente se indagó acerca de las instituciones que deberían tener presencia en la región para fomentar proyectos provinciales para la competitividad y el desarrollo regional. Los resultados evidencian que en la provincia de Sabana Centro, la mayor parte de los actores consideran estratégica la localización de la Gobernación de Cundinamarca

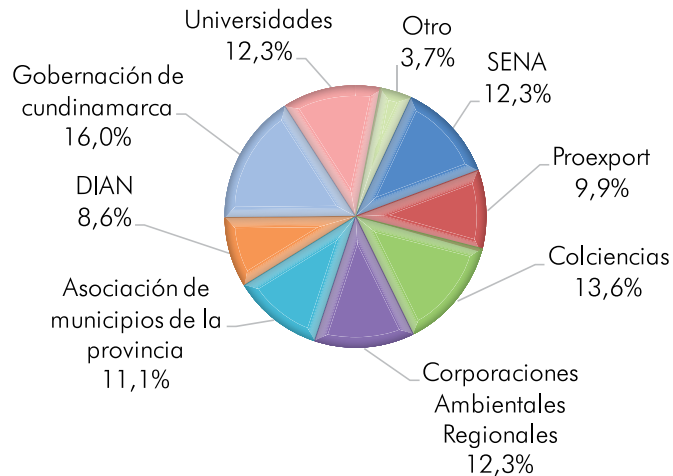
(16,0%), Colciencias (13,6%), las universidades y corporaciones ambientales regionales (12,3%) y la asociación de municipios de la provincia (11,1%).

C. Diagnóstico de la provincia de Sabana Centro respecto a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA)

En esta sección se presenta el diagnóstico de la provincia de Sabana Centro, respecto a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a la luz del análisis cuantitativo presentado; así como de los resultados del taller de validación con actores locales de la provincia. En color verde se destacan aquellos factores inter-

Gráfica II.46

Instituciones que deberían tener presencia en la región para fomentar proyectos provinciales para la competitividad y el desarrollo regional



Fuente: Encuesta de Actores Provinciales.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

nos y externos identificados como los más importantes por los actores locales y que sirvieron de base para una ponderación diferencial entre los diferentes aspectos internos y externos considerados.

1. Fortalezas

- Tamaño de su mercado (uno de los más grandes del departamento) y su contribución al PIB departamental.
- Condiciones de vida que se mantienen.
- Inversión pública en el desarrollo de obras locales que pueden potenciarse.
- Amplia red de hospitales y centros de salud.

- Vías de conexión y acceso a Bogotá.
 - Orientación al comercio exterior de buena parte de su base empresarial.
 - Localización de centros universitarios en la región con oferta de programas para capacitación de la mano de obra.
 - Acceso a las TIC.
 - Potencial turístico (ecoturismo, agroturismo, gastronómico y religioso).
 - Dinámicas económicas y de desarrollo homogéneas entre los municipios de la provincia (no hay grandes brechas).
 - Recurso humano calificado.
- ## 2. Debilidades
- Bajo acompañamiento a las micro y pequeñas empresas en factores de sostenibilidad y competitividad.
 - Bajos niveles de crecimiento económico durante los últimos años.
 - Incremento en los índices de inseguridad ciudadana.
 - Baja cobertura en alcantarillado, principalmente en áreas rurales.
 - Deterioro de los recursos naturales (contaminación de recursos hídricos y suelo).
 - Baja difusión de los programas de ciencia, tecnología e innovación en la región.
 - Baja cultura de asociatividad y de integración en cadenas productivas.
 - Volúmenes de producción bajos para responder al mercado en el sector agrícola (especialmente hortalizas).
 - Bajos niveles de ahorro y de acceso a crédito.
 - Dificultad en el acceso a instituciones de educación superior.
 - Falta de innovación en la formulación, ejecución y evaluación de impacto de los planes de desarrollo.
 - Bajo control social del impacto ambiental del desarrollo económico.
 - Carencia de desarrollo tecnológico y esquemas de producción en el sector agropecuario.
 - Poca atención al desarrollo humano como elemento fundamental de progreso en la provincia.
 - Migración laboral del capital humano calificado de la región.
 - Altos niveles de competencia entre los municipios de la región por la atracción de vivienda e industria.
 - Problemas de atención en los servicios de salud.

- Débil integración regional (coordinación e integración en el diseño de políticas y proyectos entre los municipios de la provincia).
- Baja presencia de instituciones departamentales y nacionales, para el liderazgo y articulación en el desarrollo de proyectos regionales.
- Baja implementación de las políticas ambientales en la provincia (buenas prácticas: BPA, BPG, BPM; vertimientos; excretas; emisiones atmosféricas; etc.).

3. Oportunidades

- Voluntad política para el desarrollo de proyectos en el marco de la Mesa Provincial de Competitividad.
- Ubicación estratégica al lado del mercado más importante del país.
- La actualización y articulación regional de los planes de ordenamiento territorial.
- Acuerdos comerciales para empresas con potencial exportador en sectores estratégicos.
- Agenda de integración regional (Región Capital).
- Los proyectos de movilidad e infraestructura vial en los sectores regional y nacional.

- Construcción de una visión provincial para la competitividad.
- Facilidad de atender mercados internos y externos por la ubicación estratégica al lado de la cadena logística de Sabana Occidente.
- La identificación de proyectos estratégicos para la provincia en el marco de este Plan Provincial de Competitividad.
- Mejoramiento del manejo de residuos sólidos por la utilización de políticas de disposición y tratamiento.

4. Amenazas

- Conflicto interno nacional.
- Recorte de transferencias.
- Altos niveles de recepción de población proveniente de otros lugares del país (gran parte desplazada).
- La mayor competencia para empresas orientadas al mercado interno de productos importados, como consecuencia de acuerdos comerciales.
- Expansión desregulada del uso del suelo.
- Pérdida de recursos hídricos.
- Crisis económica mundial.
- Abandono de las áreas rurales debido a la atracción de población que genera Bogotá.

5. Resultados y conclusiones para la provincia

El diagnóstico de la provincia de Sabana Centro concluye con un ejercicio que permite dimensionar su situación, a la luz del ejercicio de priorización realizado por los actores regionales en el taller de Zipaquirá. Como se puede apreciar en la siguiente figura, la provincia de Sabana Centro se encuentra en la parte media-central del cuadrante "Sí se puede" de la Matriz de Posicionamiento Estratégico¹⁸; lo cual quiere decir que en sus aspectos internos aún pesan más las debilidades que las fortalezas, lo que implica el desarrollo de acciones estratégicas orientadas a transformar esas debilidades en fortalezas.

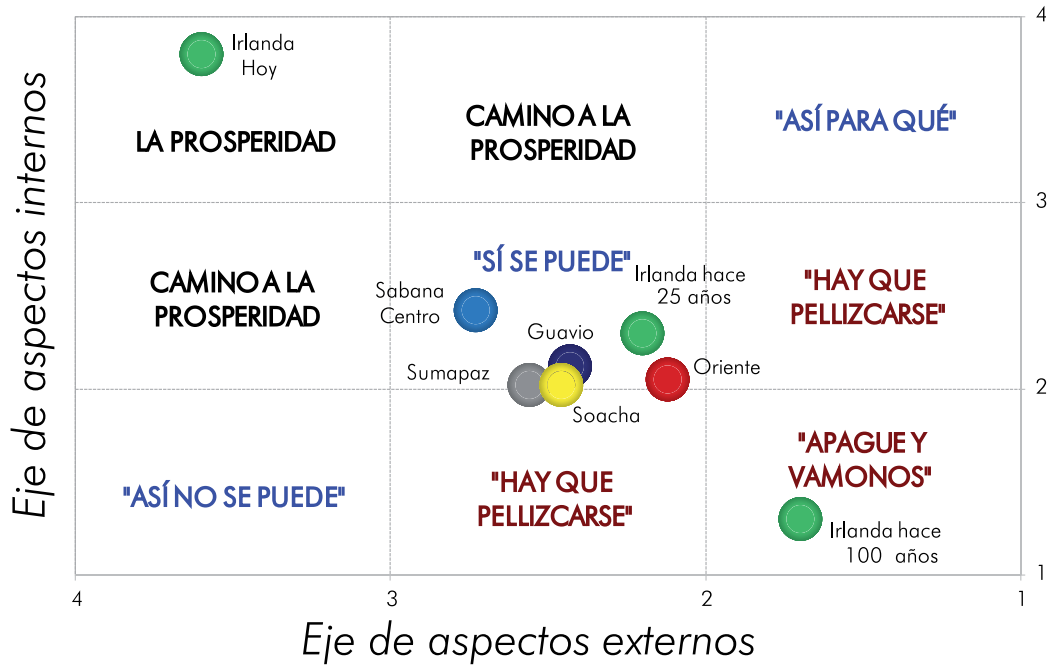
18. La localización en cuadrantes se basó en un sistema de evaluación a través de matrices, en el que los asistentes a los talleres identificaron cada uno de los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que resultaban más importantes para la realidad socioeconómica y competitiva de la respectiva provincia. A estos factores se les otorgó una calificación de acuerdo con dicha importancia y se les ponderó en función de su aporte a la estructuración del Plan Provincial de Competitividad (objeto final del proyecto). Se trató, en la práctica, de la adaptación de una metodología de planificación organizacional Modelo Matricial de Gestión Estratégica a un esquema de planificación regional. Metodología desarrollada por Fernando Restrepo, decano de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, publicada en el libro *Gestión estratégica y competitividad*, Universidad Externado (2003).

Por otra parte, la ubicación media en el eje de los aspectos externos deja ver que la región tiene un equilibrio entre amenazas y oportunidades, que empieza a inclinarse a favor de estas últimas. Lo anterior implica que, para avanzar en la ruta hacia la prosperidad, se deben diseñar y desarrollar acciones estratégicas orientadas a consolidar las oportunidades con las que ya se cuenta, y a enfrentar las amenazas que aún aquejan a la provincia.

Una reflexión final: a comienzos del siglo XX, Irlanda era un país localizado en el cuadrante "Apague y vámonos", que sólo producía papa para sobrevivir. En la segunda mitad del siglo permanecía en dicho cuadrante, era conocida por su conflicto interno, por sus altos niveles de aislamiento económico (sólo exportaba bienes agrícolas a Inglaterra), por no contar con una visión clara acerca de su futuro y por las altas tasas de migración.

Hace cerca de 25 años, cuando aún era el país más pobre de la Unión Europea, decidió implementar una estrategia que apostaba por la formación del recurso humano, la innovación, la atracción de inversión extranjera y el desarrollo tecnológico, para posicionarse como la economía líder a escala mundial, en bienes y servicios con alto componente tecnológico. En la actualidad, Irlanda es el sexto país del mundo con mayor ingreso por habitante, con altos índices de calidad de vida y de crecimiento económico. El reto está en definir las estrategias que ayuden a la provincia de Sabana Centro a encontrar la ruta hacia la prosperidad.

Figura II.5
Ruta hacia la prosperidad en la provincia de Guavio



Fuente: CEPEC - Universidad del Rosario.
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

El diagnóstico DOFA de la situación competitiva permite establecer que la provincia de Sabana Centro es la que más ha avanzado, entre las regiones analizadas, en su camino hacia la prosperidad. El tamaño de su mercado, los avances en materia de infraestructura vial, la abundancia

de sus recursos naturales, así como su recurso humano calificado, se constituyen en factores determinantes para mejorar la competitividad de la provincia de Sabana Centro, sobre la base de criterios de fortalecimiento empresarial, sostenibilidad ambiental e inclusión social.

Capítulo III

Visión, ejes estratégicos y agenda
de proyectos para Sabana Centro

A. Proceso de concertación de la estrategia competitiva de Sabana Centro

El proceso de construcción de la agenda de proyectos transversales y sectoriales de impacto regional para la provincia de Sabana Centro, implicó la construcción de la visión compartida del territorio, la priorización de ejes estratégicos de intervención, así como la identificación de líneas de acción y proyectos estructurantes en cada uno de ellos.

Para identificar estos aspectos, se llevó a cabo un proceso participativo a través de talleres de construcción colectiva y concertada, donde acudieron actores del sector público y privado en el marco de la Mesa Provincial de Competitividad de Sabana Centro, y que contó con el respaldo institucional de la Gobernación de Cundinamarca.

A continuación se presentan los principales resultados del proceso de construcción de la visión para la provincia de Sabana Centro, así como del ejercicio de identificación de proyectos, en función de los ejes estratégicos seleccionados para la provincia.

B. visión para la provincia de Sabana Centro

La visión competitiva para la provincia de Sabana Centro acordada con los actores de la región es la siguiente:

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

C. Priorización de ejes estratégicos para la provincia de Sabana Centro

La construcción de una agenda de proyectos, en toda estrategia de desarrollo competitivo, demanda la identificación de aquellos ejes estratégicos en los que se deberán priorizar las acciones a desarrollar en la región, de tal forma que le permita al territorio ganar en pertinencia en la construcción colectiva y puesta en marcha de la visión compartida. En este sentido, se realizó un análisis con los actores de la provincia sobre cada uno de los elementos de la visión propuesta para Sabana Centro, así como de los resultados de la matriz DOFA provincial, los cuales permitieron concluir que, de los ocho ejes identificados como estratégicos para las provincias, resulta fundamental priorizar los esfuerzos de Sabana Centro en cuatro de ellos: la gestión de proyectos asociados a infraestructura, sostenibilidad ambiental; transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico, e instituciones:

Tabla III.1

Ejes estratégicos de intervención en la provincia de Sabana Centro

Ejes estratégicos	Definición
Internacionalización	Atracción de inversión, desarrollo exportador y promoción internacional.
Infraestructura	Transporte (vías), comunicaciones (telefonía e Internet), servicios públicos básicos (energía, acueducto y alcantarillado).
Capital humano y empleo	Formación del recurso humano - Capacitación de la fuerza de trabajo.
Sostenibilidad ambiental	Producción limpia, mercados verdes, protección recursos naturales (forestal, minero, recursos hídricos), disposición de residuos sólidos.
Transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico	Emprendimiento, formalización, cierre de brechas tecnológicas, simplificación de trámites, fomento a la ciencia y la tecnología para la innovación, mecanismos de financiación.
Desarrollo de cluster	Encadenamientos productivos (vocación económica provincial), procesos de asociación empresarial, cultura de asociatividad y cooperación.
Instituciones	Regulación y normatividad, seguridad ciudadana y del patrimonio, cooperación institucional (público-público y público-privada), presencia de instituciones nacionales y departamentales.
Cohesión social	Cultura de pertenencia y participación ciudadana.

Nota: La definición de los ejes se basó en los factores estratégicos de competitividad definidos por la CEPAL, así como en las estrategias del Plan de Competitividad de la Comisión Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca.

Fuente: CEPEC (2009). Universidad del Rosario.

Lo anterior, sin descuidar las acciones en otros frentes por su carácter complementario, demanda un trabajo paralelo en el que se garanticen procesos de inclusión social y desarrollo sostenible.

D. Agenda de proyectos para la provincia de Sabana Centro

A partir de la visión y de los ejes estratégicos de intervención para la provincia, a continuación se presenta el listado de proyectos para la Sabana Centro; éstos se identificaron con los actores regionales. En amarillo se resaltan aquellos proyectos que resultan estructurantes de la competitividad de la provincia, a la luz de los factores del DOFA y de su aporte a la construcción de la visión acordada para el territorio; mientras que en verde se destaca aquel proyecto prioritario y de mayor impacto estratégico, que los actores públicos y privados de Sabana Centro acordaron gestionar en el marco de la Mesa de Competitividad Provincial (véase sección A, capítulo IV).

Como complemento a la matriz de lineamientos estratégicos, es importante anotar que toda estrategia o proyecto que

se piense gestionar o implementar en la provincia de Sabana Centro, deberá tener en cuenta las siguientes condiciones de éxito en las intervenciones, como requisito mínimo para garantizar que el impacto del Plan de Competitividad provincial sea el deseado:

- El enorme potencial productivo de esta provincia, fortalecido por los procesos de relocalización de empresas de Bogotá hacia su zona de influencia y la puesta en marcha de proyectos de infraestructura nacional y regional, la convierte en un escenario propicio para el afianzamiento de estrategias competitivas orientadas hacia las empresas, que podría contar con un gran liderazgo de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- En consecuencia, es importante fortalecer la presencia de la entidad en los municipios del área de influencia -diferentes a Zipaquirá-, en los cuales existe un amplio espacio para la extensión de los programas institucionales. Esta condición de éxito resultó muy relevante en la selección final del proyecto central del Plan de Competitividad provincial.

Tabla III.2

Agenda de proyectos identificada para la provincia de Sabana Centro

Líneas estructurantes de actuación	Proyectos
Emprendimiento agroturístico	<ul style="list-style-type: none"> • Corredor turístico y gastronómico de la Sabana Centro —con estándares de calidad mundial—. • Fondo de inversión para el sector agroindustrial autofinanciado por los municipios. • Campaña de formalización empresarial -réplica del proyecto piloto de Zipaquirá-.
Gestión de instrumentos jurídicos para la integración	Proyecto de ley para la integración de los municipios de Sabana Centro (en temas administrativos, fiscales, etc.).
Asociatividad productiva	Centro agroindustrial regional para la transformación y comercialización de productos de la provincia (fase I: hierbas aromáticas y hortalizas).
Internacionalización de la región	Centro Internacional de Negocios, CCB - Capítulo Sabana Centro.
Mecanismos de desarrollo y conservación ambiental	Proyecto piloto para el uso de energías alternativas (paneles solares y energía eólica).
Liderazgo para la cohesión social	Red y escuela de líderes innovadores e integradores - Formación de líderes empresariales, municipales y regionales.
Fortalecimiento de competencias para la producción limpia, la gestión empresarial y la innovación	<p>"Unidad de capacitación conjunta" (SENA-Universidad de Cundinamarca) en competencias laborales específicas en áreas y sectores productivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas ambientalmente sostenibles: BPA, BPG, BPM; vertimientos, excretas, emisiones atmosféricas, etc. • Técnicas de mercadeo de atractivos turísticos. • Atención y servicio al cliente en establecimientos turísticos. • ¿Cómo formular un proyecto?

Fuente: CEPEC (2009). Universidad del Rosario.

Capítulo IV

Proyectos estructurantes
de la competitividad de la
provincia de Sabana Centro

A. Gestión de la concertación del proyecto prioritario y de mayor impacto estratégico del plan de competitividad de Sabana Centro

En este proceso de gestión de la concertación en Sabana Centro, participaron los delegados de los municipios que integran la provincia, en primer lugar, se realizó una presentación sobre los avances alcanzados hasta el momento en reuniones previas con actores locales, tendientes a identificar y priorizar cinco proyectos estratégicos a partir de los siguientes elementos:

- Diagnóstico DOFA competitivo de la provincia de Guavio
- Visión concertada con los actores regionales
- Áreas estratégicas de intervención

En segundo lugar, cada uno de los alcaldes y representantes de los municipios expresó su voluntad de gestión en torno a los proyectos, promoviendo la priorización de aquel que consideraba más estratégico para mejorar la competitividad del con-

junto de la provincia y no solo de su respectivo municipio, así mismo, la intención de gestionarlo de forma prioritaria en el marco de la Mesa Provincial de Competitividad.

En este contexto, los actores de la provincia definieron de manera concertada que el principal proyecto a desarrollarse es el Corredor turístico y gastronómico de la Sabana Centro, el cual deberá garantizar el desarrollo de actividades complementarias como las siguientes:

- Un ejercicio de concertación más profundo del proyecto con los actores públicos locales.
- Formulación de un plan turístico regional, que sea resultado de la articulación de los existentes y que, además, permita la identificación de los principales atractivos y actividades con potencial turístico en la región.
- Gestión de recursos ante el Fondo de Promoción Turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

A continuación se presenta la ficha técnica elaborada para el proyecto:

Tabla IV.1
Ficha No. 1 - Corredor turístico y gastronómico

Nombre del proyecto	
Corredor turístico y gastronómico de la Sabana Centro —con estándares de calidad internacional—	
Aspectos generales	
Objetivo:	Desarrollar el corredor turístico, recreativo y gastronómico de la Sabana Centro, por medio de la promoción y el aprovechamiento de su complementariedad con otros atractivos de la región; de tal forma que se incremente el número de turistas al año en la provincia, se dinamicen otras actividades productivas de la región y se incrementen los ingresos de sus habitantes.
Descripción:	Las necesidades a las que responde el proyecto son: <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento a las micro y pequeñas empresas en factores de sostenibilidad y competitividad. • Difusión de una cultura de asociatividad y de integración en cadenas productivas. • Desarrollo de estrategias para el manejo sostenible de recursos naturales. • Reducción de la migración del capital humano calificado de la región. • Desarrollo del potencial turístico.
Antecedentes y estado actual:	<p>La provincia de Sabana Centro cuenta con uno de los mercados más grandes del departamento, así como con una importante contribución al PIB departamental. Así mismo, se caracteriza por tener vías eficientes de conexión con Bogotá, estándares de calidad de vida altos y un recurso humano calificado en el contexto de Cundinamarca.</p> <p>Sin embargo, factores como la alta mortalidad e informalidad de las micro y pequeñas empresas, la ausencia de una cultura de asociatividad, la migración del recurso humano calificado, así como el deterioro de los recursos naturales, le ha impedido a la provincia de Sabana Centro el desarrollo de su potencial turístico asociado, principalmente, a segmentos como el agro y ecoturismo o al turismo religioso.</p> <p>En la actualidad, en la región existen muchos establecimientos gastronómicos de gran prestigio regional y nacional. Sin embargo, no existe entre éstos iniciativas de promoción conjunta; por el contrario, constantemente compiten por clientes sin una diversificación estratégica de la oferta.</p>
Localización:	Cajicá, Cogua, Cota, Chía, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Zipaquirá.

Tabla IV.1
Ficha No. 1 - (Continuación)

Cobertura:	Cajicá, Cogua, Cota, Chía, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Zipaquirá.
Relación con los ejes estratégicos del Plan de Competitividad:	Desarrollo de cluster, y transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico.
Sinergia con otros proyectos:	Campaña de formalización empresarial; Centro Internacional de Negocios, CCB - capítulo Sabana Centro; proyecto piloto para el uso de energías alternativas (paneles solares y energía eólica); red y escuela de líderes innovadores e integradores - formación de líderes empresariales, municipales y regionales; "Unidad de capacitación conjunta" (SENA-Universidad de Cundinamarca) en competencias laborales específicas en áreas y sectores productivos estratégicos.
Aspectos técnicos	
Población beneficiada:	Restaurantes y operadores turísticos de la región.
Resultados y beneficios:	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento positivo de la región por parte de los visitantes. • Formación del recurso humano de la provincia. • Generación de empleos de calidad en la región. • Diversificación de la oferta turística de la provincia. • Mejora de ingresos de la población. • Complementariedad y articulación en la oferta de servicios en los diferentes municipios. • Fomento a la integración municipal y a la asociatividad empresarial.
Actividades asociadas:	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de prefactibilidad del proyecto. • Módulo de capacitación y desarrollo de técnicas de atención al cliente. • Inventario de los destinos y unidades turísticas de la provincia. • Sistema de información (portal turístico y gastronómico de la Sabana Centro) donde, además de promocionar el turismo en la provincia, se den a conocer los beneficios de estar en la red. • Centro de operaciones de la red "Corredor turístico y gastronómico de la Sabana Centro". • Adecuación, mejoramiento y estandarización de la infraestructura de restaurantes pertenecientes al corredor.
Costo:	\$1.100 millones.
Metas:	<ul style="list-style-type: none"> • 100 establecimientos en red en el corredor. • 3.000.000 de visitantes al corredor por año.

Tabla IV.1
Ficha No. 1 - (Continuación)

Aspectos gestión	
Socios estratégicos:	Inversión privada con el apoyo técnico de las alcaldías, Fenalco, Acodres, la Gobernación de Cundinamarca y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
Fuentes de financiación y cooperación técnica:	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Gobernación de Cundinamarca, alcaldías, establecimientos (restaurantes) y Acodres.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> Definición de marca y oferta turística y gastronómica con altos estándares de calidad. Infraestructura vial provincial óptima.
Cronograma:	Formación al recurso humano en competencias específicas como administración de establecimientos, certificaciones de calidad y

Fuente: CEPEC (2009). Universidad del Rosario.

El proyecto consiste en la implementación del corredor turístico, recreativo y gastronómico de la Sabana Centro, por medio de la promoción y el aprovechamiento de su complementariedad con otros atractivos de la región, como los aspectos arquitectónicos, ambientales, históricos o artesanales; de tal forma que se incremente el número de turistas en la provincia, se dinamicen otras actividades productivas de la región y se incrementen los ingresos de sus habitantes.

En este sentido, el proyecto resulta altamente estratégico y se constituye en el primer paso para avanzar hacia la visión acordada por los actores regionales para la provincia en el 2019, que consolidará a Sabana Centro como la región más competitiva de Cundinamarca, caracterizada por la integración de sus municipios e instituciones; por el sentido de pertenencia

de sus habitantes; por la conectividad global a partir de un alto grado de apropiación de las tecnologías de información y comunicación; y que además será reconocida mundial y nacionalmente por una producción sostenible, que usa tecnología de punta en sus sectores productivos (agroindustria, industria, construcción y turismo).

Adicionalmente, busca convertirse en la hoja de ruta de las administraciones municipales en materia de competitividad y debe desarrollar sinergias entre los once municipios que integran la provincia a través del aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que posee la provincia de Sabana Centro:

Así mismo, resulta de gran importancia en la medida que Sabana Centro:

- Concentra el 36% de los hoteles existentes en las cinco provincias en las que tiene jurisdicción la CCB (Guavio, Oriente, Sabana Centro, Soacha y Sumapaz), así como el 55% de los restaurantes que operan en dichas regiones.
- Tiene restaurantes de gran atractivo, como Andrés carne de res: su número de visitantes se acerca hoy a las 500.000 personas y que facturó cerca de \$ 35.000 millones en el 2008.
- Cuenta con vías eficientes para la movilidad de los turistas. Por ejemplo, el 68% de éstos que visitan atractivos como la Catedral de Sal de Zipaquirá, utilizan transporte particular para hacerlo, lo que representa autonomía en lugares y tiempos de visita. Además, utilizan corredores de excelentes especificaciones, como las rutas Bogotá-Cajicá-Zipaquirá, Bogotá-Briceño-Zipaquirá o Bogotá-Siberia-Cota-Chía.
- Tiene destinos como la Catedral de Sal de Zipaquirá, que recibe alrededor de 400.000 visitantes al año; la mina de sal de Nemocón, en la que el promedio anual de visitas es de 60.000 personas; o el Parque Temático de Panaca Sabana, que registra una entrada aproximada de 200.000 personas al año.
- Es perfecta para estrategias turísticas de este tipo, ya que el turismo que se desarrolla en Cundinamarca es terrestre (por carretera y en una mínima proporción, ferroviario) en un ámbito de recorridos por lo mucho dos horas y media, y sin generar pernoctación: el 51% de los visitantes de un atractivo como la Catedral de Sal de Zipaquirá tiene como lugar de origen Bogotá o algún municipio de Cundinamarca (39% y 12%, respectivamente).

Finalmente, a continuación se presenta una aproximación inicial de lo que sería una eventual localización del proyecto:

Tabla IV.1

Localización del Corredor turístico y gastronómico de la Sabana Centro



Fuente: CEPEC (2009). Universidad del Rosario.

B. Fichas para otros cuatro proyectos estructurantes del plan de competitividad de Sabana Centro

Debe precisarse que la selección de un proyecto como prioritario y de mayor impacto estratégico, no significa que los demás proyectos estructurantes tengan una menor importancia. Se trata simplemente de seleccionar aquel proyecto que,

dados los criterios previamente señalados, encuentra mayor consenso entre los actores públicos y privados de la provincia para su desarrollo en el curso de los próximos meses.

A continuación se presentan las fichas elaboradas para aquellos otros cuatro proyectos que resultan estructurantes para la provincia, a la luz de los factores del DOFA competitivo y de su aporte a la construcción de la visión acordada para el territorio.

Tabla IV. 2

Ficha No. 2 - Proyecto piloto para el uso de energías alternativas

Nombre del proyecto	
Proyecto piloto para el uso de energías alternativas (paneles solares y energía eólica)	
Aspectos generales	
Objetivo:	Implementar un programa piloto para el uso de tecnologías ambientalmente sostenibles en el sector productivo de Sabana Centro, con el que se permita identificar su impacto respecto a la contribución a la reducción de costos, facilidad de reconversión y adaptabilidad a los esquemas de producción empresarial, así como beneficios ambientales.
Descripción:	Las necesidades a las que responde el proyecto son: <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los altos niveles de contaminación del medioambiente en la provincia. • Implementación de estrategias de reducción de costos en las empresas de la provincia. • Acceso a nuevas formas de energía para toda la comunidad. • Posibilidad de generar ingresos económicos para los municipios por medio de la implementación de proyectos de mecanismo de desarrollo limpio (MDL).
Antecedentes y estado actual:	<p>La provincia de Sabana Centro cuenta con uno de los mercados más grandes del departamento, así como con una importante contribución al PIB departamental. Así mismo, se caracteriza por tener una infraestructura vial de conexión y acceso a Bogotá eficiente, un recurso humano calificado, así como la segunda base empresarial más importante de Cundinamarca.</p> <p>Sin embargo, las malas prácticas ambientales en las empresas se han visto reflejadas en un continuo deterioro de los recursos naturales, que amenaza la sostenibilidad de Sabana Centro, así como un mejor posicionamiento competitivo.</p> <p>En la actualidad, existe evidencia del uso de energías alternativas como la solar en algunas empresas de forma aislada. Sin embargo, no hay una estrategia regional que fomente el uso y búsqueda de energías alternativas.</p>
Localización:	Cajicá, Cogua, Cota, Chía, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Zipaquirá.
Cobertura:	Cajicá, Cogua, Cota, Chía, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Zipaquirá.

Tabla IV. 2
 Ficha No. 2 - (continuación)

Relación con los ejes estratégicos del Plan de Competitividad:	Transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico.
Sinergia con otros proyectos:	Fondo de inversión para el sector agroindustrial autofinanciado por los municipios; campaña de formalización empresarial; red y escuela de líderes innovadores e integradores - formación de líderes empresariales, municipales y regionales; "Unidad de capacitación conjunta" (SENA-Universidad de Cundinamarca) en competencias laborales específicas en áreas y sectores productivos estratégicos.
Aspectos técnicos	
Población beneficiada:	Más de 18.000 empresas existentes en la provincia.
Resultados y beneficios:	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento positivo de la región por parte de los visitantes. • Formación del recurso humano de la provincia. • Mejora de ingresos de la población. • Reducción en las emisiones asociadas a la electricidad. • Mejora en la calidad del agua y protección del medioambiente. • Nuevas fuentes de energía probablemente inagotables. • Oportunidades en el mercado internacional de reducción competitiva de emisiones verificadas de efecto invernadero. • Atracción de la inversión extranjera. • Generación de nuevas oportunidades de negocios.
Actividades asociadas:	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de prefactibilidad del proyecto. • Planta de abastecimiento para las empresas de un sector estratégico. • Montaje de la infraestructura para el flujo de energía. • Asesoría técnica para la elaboración y trámite de proyectos elegibles al MDL. Así mismo, apoyo técnico a la elaboración de proyectos que contemplen el uso de proyectos de energías alternativas. • Diseño de la estrategia de reconversión empresarial.
Costo:	\$ 1.200 millones.
Metas:	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro energético mensual superiores al 20% por empresa. • Disminución en emisión de gases invernadero.
Aspectos de gestión	
Socios estratégicos:	Alcaldías, Gobernación de Cundinamarca, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, CAR y empresarios del sector, SENA, inversionistas extranjeros.

Tabla IV. 2
Ficha No. 2 - (continuación)

Fuentes de financiación y cooperación técnica:	Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, la Gobernación de Cundinamarca, alcaldías y la CAR.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de factibilidad. • Investigación del perfil de consumo energético de la provincia. • Identificación de un sector estratégico para implementar el piloto.
Cronograma:	La duración del proyecto estará definida por el estudio de prefactibilidad. Se estima una duración de 24 meses para su formulación y puesta en marcha.

Fuente: CEPEC (2009). Universidad del Rosario.

Tabla IV. 3

Ficha No. 3 - Centro agroindustrial regional para la transformación y comercialización

Nombre del proyecto	
Centro agroindustrial regional para la transformación y comercialización de productos de la provincia (fase I: hierbas aromáticas y hortalizas).	
Aspectos generales	
Objetivo:	Consolidar y construir un centro regional para la transformación y comercialización de productos agropecuarios de la provincia de Sabana Centro, que incluya procesos de limpieza, deshidratación, congelamiento, empaquetamiento y clasificación del producto, con altos estándares de calidad, y que en la primera fase se concentrará en hierbas aromáticas y hortalizas.
Descripción:	<p>Las necesidades a las que responde el proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnificación en el proceso de transformación de productos agropecuarios con altos estándares de calidad. • Mecanismos de asociatividad para los pequeños y medianos productores de la provincia. • Generación de oportunidades de empleo en Sabana Centro. • Estrategias para el manejo sostenible de recursos naturales. • Mecanismos para mejorar las condiciones de vida en las zonas rurales. • Bajos niveles de apertura exportadora.
Antecedentes y estado actual:	La provincia de Sabana Centro cuenta con un amplio potencial natural y diversidad agrícola, y con una ubicación geográfica estratégica en Cundinamarca; así como con unas dinámicas económicas y de desarrollo, homogéneas entre los municipios de la provincia, lo que la ha posicionado como una de las mayores productoras hortofrutícolas del departamento.

Tabla IV. 3
Ficha No. 3 - (continuación)

	<p>Sin embargo, la baja capacidad de asociatividad de los productores, el uso irracional de los recursos naturales, así como la poca tecnificación de la producción, han sido factores determinantes de un pobre desarrollo del sector.</p> <p>El Centro Agroindustrial de Sabana Centro se constituiría en una buena iniciativa para la provincia, que además podría articularse con el programa MEGA de la Cámara de Comercio de Bogotá, el cual ha priorizado muchas de sus acciones en esta provincia.</p>
Localización:	Por definir en estudio de prefactibilidad.
Cobertura:	Cajicá, Cogua, Cota, Chía, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Zipaquirá.
Relación con los ejes estratégicos del Plan de Competitividad:	Infraestructura y transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico.
Sinergia con otros proyectos:	Fondo de inversión para el sector agroindustrial autofinanciado por los municipios; campaña de formalización empresarial; proyecto piloto para el uso de energías alternativas (paneles solares y energía eólica); red y escuela de líderes innovadores e integradores - formación de líderes empresariales, municipales y regionales; "Unidad de capacitación conjunta" (SENA-Universidad de Cundinamarca) en competencias laborales específicas en áreas y sectores productivos estratégicos.
Aspectos técnicos	
Población beneficiada:	Productores agropecuarios de la provincia.}
Resultados y beneficios:	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de mayores ingresos para los productores locales, por mejores condiciones de precio y al evitarse la intermediación. • Consolidación de la oferta agroindustrial de Sabana Centro. • Mayor capacidad para responder a la demanda de clientes potenciales como grandes superficies y centrales de abastos. • Generación de oportunidades laborales para la población de la provincia y, por ende, reducción de la población que migra hacia las cabeceras municipales. • Desarrollo exportador del sector agroindustrial. • Prácticas agrícolas ambientalmente sostenibles.
Actividades asociadas:	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de prefactibilidad del proyecto. • Cinco hectáreas de parque. • Quince bodegas para almacenamiento con mecanismos de refrigeración. • Un centro logístico de acopio, transformación y despacho. • Una planta para empaquetamiento y adecuación de la marca del producto.

Tabla IV. 3
Ficha No. 3 - (continuación)

Costo:	\$ 40.000 millones.
Metas:	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de 500 empleos directos y 2.000 indirectos. • Exportar US\$ 200 millones en los primeros cinco años (en fase I: hierbas aromáticas y hortalizas).
Aspectos de gestión	
Socios estratégicos:	Asociaciones de productores, alcaldías (las Umata), la Gobernación de Cundinamarca, el Ministerio de Agricultura, la Corporación Colombia Internacional y la CCB (MEGA), SENA, Corpoica, universidades, Analdex, IICA, CAR, CAE, ICA, CEF.
Fuentes de financiación y cooperación técnica:	CAF, BID, ICA, Ministerio de Agricultura, Corporación Colombia Internacional.
Requisitos:	<p>Implementación de técnicas de producción agropecuarias ambientalmente sostenibles.</p> <p>Compromiso de las instituciones públicas y privadas por un trabajo compartido en la administración de la red.</p> <p>Presencia institucional de apoyo a la tecnificación y certificación.</p> <p>Talleres de asociatividad y liderazgos compartidos con los productores locales.</p> <p>Desarrollo de una estrategia para integrar la oferta de Sabana Centro (fase I: hierbas aromáticas y hortalizas).</p>
Cronograma:	La duración del proyecto estará definida por el estudio de prefactibilidad. Se estima una duración de 18 meses para su formulación y puesta en marcha.

Fuente: CEPEC (2009). Universidad del Rosario.

Tabla IV. 4
Ficha No. 4 - Campaña de formalización empresarial

Nombre del proyecto	
Campaña de formalización empresarial —réplica del proyecto piloto de Zipaquirá—	
Aspectos generales	
Objetivo:	Implementar una campaña de incentivos para la formalización empresarial en la provincia de Sabana Centro que, además de tener resultados concretos en el número de empresas que hacen transición a la formalidad, permita identificar necesidades concretas de apoyo al empresarismo, así como las principales causas de la informalidad en la provincia.
Descripción:	Las necesidades a las que responde el proyecto son: <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de empresas con estándares competitivos. • Generación de un espacio donde las empresas existentes se fortalezcan y se promueva la creación de unas nuevas. • Diseño de beneficios a empresas informales. • Baja calidad del empleo en algunos sectores.
Antecedentes y estado actual:	<p>La provincia de Sabana Centro se ha constituido como una de las provincias con mayor fortaleza económica de Cundinamarca, gracias a una amplia base empresarial con vocación agrícola e industrial, así como a un mercado dinámico con experiencia exportadora.</p> <p>A pesar de dichas condiciones, en la provincia aún existen altos índices de informalidad y mortalidad empresarial que limitan la generación de valor agregado, empleos de calidad e innovación.</p> <p>En la actualidad, la CCB, en alianza con la alcaldía de Zipaquirá, viene diseñando una campaña para promover la formalización en el municipio, como una estrategia de competitividad en la región. El proyecto se encuentra en una fase de conceptualización por parte de las entidades que lo respaldan, aunque ya se ha facilitado el acceso a información por medio de los CAE (centros de atención empresarial) y se han presentado iniciativas para facilitar el proceso de formalización de forma virtual, por parte de la CCB.</p>
Localización:	El centro de operaciones podría estar en Zipaquirá (donde existe una sede de la CCB y donde se implementa el programa).
Cobertura:	Cajicá, Cogua, Cota, Chía, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Zipaquirá.
Relación con los ejes estratégicos del Plan de Competitividad:	Transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico.

Tabla IV. 4
Ficha No. 4 - (continuación)

Sinergia con otros proyectos:	Fondo de inversión para el sector agroindustrial autofinanciado por los municipios; red y escuela de líderes innovadores e integradores - formación de líderes empresariales, municipales y regionales; "Unidad de capacitación conjunta" (SENA-Universidad de Cundinamarca) en competencias laborales específicas en áreas y sectores productivos estratégicos; centro agroindustrial regional para la transformación y comercialización de productos de la provincia.
Aspectos técnicos	
Población beneficiada:	Más de 18.000 empresas existentes en la provincia.
Resultados y beneficios:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los factores determinantes para la formalización empresarial. • Reducción de la mortalidad empresarial en la provincia. • Incremento en el número de sociedades formales. • Generación de oportunidades laborales para la provincia. • Reducción de los índices de desempleo.
Actividades asociadas:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los resultados y estrategias implementadas en la campaña realizada en Zipaquirá. • Censo empresarial de la provincia de Sabana Centro. • Campaña para hacer visibles las desventajas de la informalidad y los beneficios de la formalidad. • Estudio de regímenes tributarios. • Jornadas de sensibilización en los municipios. • Visitas de sensibilización a las empresas con base en el censo empresarial. • Un centro de operaciones de la campaña.
Costo*:	\$ 450 millones.
Metas:	Acompañamiento a la formalización por lo menos de 500 empresas por año.
Aspectos de gestión	
Socios estratégicos:	Alcaldías, la Gobernación de Cundinamarca, Confecámaras y la CCB.
Fuentes de financiación y cooperación técnica:	BID, alcaldías, la Gobernación de Cundinamarca, Confecámaras y la CCB.
Requisitos:	Voluntad política de las instituciones públicas y privadas de la región para la constitución de la campaña. Censo empresarial de la provincia que identifique necesidades. Formación al recurso humano en competencias específicas.
Cronograma:	Se estima una duración de 24 meses para su formulación y puesta en marcha.

Fuente: CEPEC (2009). Universidad del Rosario.

Tabla IV. 5
Ficha No. 5 - "Unidad de capacitación conjunta"

Nombre del proyecto	
"Unidad de capacitación conjunta" (SENA-Universidad de Cundinamarca) en competencias laborales específicas en áreas y sectores productivos estratégicos.	
Aspectos generales	
Objetivo:	Gestionar la creación de una unidad de capacitación que responda a las necesidades específicas de los empresarios de la provincia de Sabana Centro, que haga énfasis, en una primera etapa, en temas concretos como prácticas ambientalmente sostenibles (BPA, BPG, BPM; vertimientos, excretas, emisiones atmosféricas, etc.); técnicas de mercadeo de atractivos turísticos; atención y servicio al cliente en establecimientos turísticos; o ¿cómo formular un proyecto?
Descripción:	Las necesidades a las que responde el proyecto son: <ul style="list-style-type: none"> • Formación al recurso humano de la provincia de acuerdo con las necesidades específicas de los empresarios, bajo un criterio de sostenibilidad ambiental. • Generación de dinámicas de cohesión social. • Incremento sustancial de los niveles de productividad de actividades agropecuarias y turísticas. • Técnicas inadecuadas de producción. • Mejoramiento de la administración y manejo de los recursos naturales.
Antecedentes y estado actual:	En la actualidad, Sabana Centro es la provincia de Cundinamarca en la que se encuentra la mayor oferta de programas universitarios y técnicos para la formación y capacitación del recurso humano. Sin embargo, muchos de los programas ofrecidos no responden a las necesidades concretas de los productores agropecuarios y operadores turísticos de la región, lo cual refleja lo prioritario de gestionar alianzas entre las instituciones educativas existentes para responder a las necesidades empresariales concretas.
Localización:	Todos los municipios de Sabana Centro, ya que la oferta de la Unidad sería presencial en cada municipio. El centro de operaciones de la Unidad sería un municipio central como Chía, donde ya funciona una seccional del SENA.
Cobertura:	Cajicá, Cogua, Cota, Chía, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Zipaquirá.
Relación con los ejes estratégicos del Plan de Competitividad:	Capital humano y empleo, y transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico.

Tabla IV. 5
Ficha No. 5 - (continuación)

Sinergia con otros proyectos:	Fondo de inversión para el sector agroindustrial autofinanciado por los municipios; red y escuela de líderes innovadores e integradores - formación de líderes empresariales, municipales y regionales; centro agroindustrial regional para la transformación y comercialización de productos de la provincia; corredor turístico y gastronómico de la Sabana Centro.
Aspectos técnicos	
Población beneficiada:	420.000 personas aproximadamente (población total de la provincia).
Resultados y beneficios:	Generación de oportunidades laborales para la provincia. Cualificación del recurso humano de la provincia. Mayores niveles de productividad empresarial y reducción del impacto ambiental de la actividad económica. Promoción de la importancia de la alianza universidad-empresa-Estado. Acceso a mayor información y conocimiento. Mayor conciencia ambiental.
Actividades asociadas:	Diseño del portafolio de servicios de la Unidad. Un centro de operaciones de la Unidad. Gestión de aliados estratégicos.
Costo:	Su cuantificación debe ser realizada por las entidades asociadas, ya que se trata de un programa con componentes curriculares, que dependen fundamentalmente de la forma cómo el SENA o las instituciones académicas participantes cuantifiquen este tipo de servicios.
Metas:	1.000 personas capacitadas anualmente.
Aspectos de gestión	
Socios estratégicos:	Alcaldías, Gobernación de Cundinamarca, Universidad de Cundinamarca, SENA, Mesa Provincial de Competitividad, universidades de la región.
Fuentes de financiación y cooperación técnica:	Alcaldías, Gobernación de Cundinamarca, Universidad de Cundinamarca, SENA.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de las instituciones públicas y privadas por un trabajo compartido en la creación de la Unidad. • Presencia institucional de apoyo al proceso.
Cronograma:	La duración del proyecto estará definida por el estudio de prefactibilidad. Se estima una duración de 12 meses para su formulación y puesta en marcha.

Fuente: CEPEC (2009). Universidad del Rosario.



PREMIO
COLOMBIANO
A LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN

Mayores informes

Cámara de Comercio de Bogotá
Dirección de Competitividad. Teléfono: 5941000, extensión 2787
www.ccb.org.co
Línea de Respuesta Inmediata 3830383

Solicite las publicaciones por correo electrónico en: estudios4@ccb.org.co

Sede Cazucá

Autopista Sur 12-92
PBX: 7 801010

Sede Centro

Carrera 9 16-21
Teléfonos: 6 079100

Centro Internacional de Negocios

Carrera 37 24-67
PBX: 3 445491 / 99

Sede Norte

Carrera 15 93A-10
PBX: 6 109988

Sede Restrepo

Calle 16 Sur 16-85
Teléfono: 3 661114

Sede Zipaquirá

Calle 4 9-74
Teléfonos: (1) 8523150 - 8529795

Sede y Centro Empresarial Cedritos

Avenida 19 140-29
PBX: 5 927000

Sede Chapinero

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

Sede Fusagasugá

Carrera 7 6-19, piso 2
Telefax: (1) 8 671515

Sede Paloquemao

Carrera 27 15-10
Teléfono: 3 603938

Sede y Centro Empresarial Salitre

Avenida Eldorado 68D-35
Teléfonos: 3830300 - 5941000

Sede Kennedy

Avenida Carrera 68 30-15 Sur
Teléfonos: 5941000 - 3830300
exts. 4302 - 4303 -4304