



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

Acreditación institucional de alta calidad  
Ministerio de Educación Nacional

## **CENTRO DE PENSAMIENTO EN ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - CEPEC**

*“Construir ventajas competitivas que permitan mejorar el crecimiento económico, alcanzar el desarrollo y lograr la inclusión social, es ir adelante en el tiempo”*

De la visión institucional del CEPEC

### **PROYECTO:**

**Planes de competitividad y desarrollo económico incluyente en cinco (5) provincias de Cundinamarca: Bajo Magdalena, Magdalena Centro, Gualivá, Rionegro y Medina**

**Acuerdo Conciliatorio - Proceso 2009-1091  
Gobernación de Cundinamarca - Universidad del Rosario**



### **INFORME FINAL:**

**PLAN DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LA PROVINCIA  
DE MEDINA**

**Marzo de 2011**



## **EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

### **Director del Proyecto**

Saúl Pineda Hoyos

Director Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas -CEPEC-

### **Coordinación General**

Carlos Andrés Arévalo Pérez

Investigador Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas -CEPEC-

### **Asesores Metodológicos**

Rodrigo Vélez

Profesor Facultad de Administración

### **Equipo técnico de los informes provinciales**

Carlos Andrés Arévalo Pérez

Investigador CEPEC

Carlos Ernesto Escobar Vargas

Investigador Asociado CEPEC

Silvio López

Profesor Facultad de Administración

Ángela Noguera

Profesor Facultad de Administración

Hugo Rivera

Profesor Facultad de Administración

### **Asistentes de investigación**

Julián Camilo Cortés

Carolina Cendales



## Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN .....	5
II.	CONTEXTO REGIONAL: BOGOTÁ-CUNDINAMARCA .....	8
III.	DIAGNÓSTICO SOCIO-ECONÓMICO Y COMPETITIVO DE LA PROVINCIA DE MEDINA.....	15
	A. PROCESO DE CONSULTA DEL DIAGNÓSTICO SOCIO-ECONÓMICO Y COMPETITIVO DE MEDINA.....	16
	B. TENDENCIAS SOCIO-ECONÓMICAS RECIENTES DE LA PROVINCIA DE MEDINA .....	17
	1. BASE ECONÓMICA Y DOTACIÓN DE RECURSOS .....	17
	2. CONDICIONES DE VIDA.....	38
	3. INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS .....	41
	4. ASPECTOS FISCALES.....	45
	5. COMPROMISO INSTITUCIONAL.....	47
	C. DIAGNÓSTICO DE LA PROVINCIA DE MEDINA EN TÉRMINOS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (DOFA) .....	51
	1. FORTALEZAS .....	51
	2. DEBILIDADES.....	51
	3. OPORTUNIDADES .....	52
	4. AMENAZAS .....	53
	5. RESULTADO POR CUADRANTES .....	53
IV.	VISIÓN, EJES ESTRATÉGICOS Y AGENDA DE PROYECTOS PARA MEDINA .....	56
	A. PROCESO DE CONCERTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MEDINA.....	56
	B. VISIÓN PARA LA PROVINCIA DE MEDINA.....	57
	C. EJES ESTRATÉGICOS DE INTERVENCIÓN PARA LA PROVINCIA DE MEDINA .....	57
	D. AGENDA DE PROYECTOS PARA LA PROVINCIA DE MEDINA .....	58
	E. CONDICIONES DE ÉXITO EN LAS INTERVENCIONES EN LA PROVINCIA DE MEDINA .....	59
V.	PROYECTOS ESTRUCTURANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE LA PROVINCIA DE MEDINA .....	62
	A. GESTIÓN DE LA CONCERTACIÓN DEL PROYECTO PRIORITARIO Y DE MAYOR IMPACTO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD DE MEDINA.....	62
	B. PROYECTO PRIORITARIO PLAN DE COMPETITIVIDAD DE MEDINA.....	63



ANEXO – FICHA EBI PROYECTOS PRIORITARIOS PLAN DE COMPETITIVIDAD DE MEDINA ..... 67



## I. INTRODUCCIÓN

En Bogotá y Cundinamarca funciona desde 2002 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 sentido, y con el objetivo de vincular de forma activa a los municipios y provincias de Cundinamarca a este proceso de gestión de la competitividad, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Gobernación de Cundinamarca han promovido la creación y puesta en marcha de las Mesas de Competitividad en las provincias de Sumapaz, Soacha, Sabana Centro, Sabana Occidente, Tequendama, Alto Magdalena, Guavio y Oriente. Las 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.

En este contexto, y con el fin de orientar el trabajo de las provincias de Cundinamarca en materia de promoción de la competitividad y el desarrollo regional, la Gobernación de Cundinamarca, en el marco del Acuerdo Conciliatorio - Proceso 2009-1091, encargó al Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas -CEPEC- de la Universidad del Rosario, la construcción de una agenda de proyectos sectoriales de impacto en la competitividad y el desarrollo socio-económico de las provincias de Bajo Magdalena, Magdalena Centro, Gualivá, Rionegro y Medina.

El presente Plan de Competitividad y Desarrollo Económico para la provincia de Medina se ocupa de dar cumplimiento al encargo señalado, para lo cual 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 del diagnóstico socio-económico y competitivo de la provincia de Medina, en el que se identifican las fortalezas y las necesidades prioritarias de la Provincia, y que a su vez serán insumo para determinar las acciones que permitan aprovechar sus potencialidades y afrontar sus retos de cara al objetivo 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 de Medina. 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 información bibliográfica proveniente de entidades como la Gobernación de Cundinamarca, las alcaldías municipales, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), las Cámaras de Comercio con jurisdicción en los municipios de la provincia 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 Medina.

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 Medina 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 cooperación entre los diferentes actores públicos y privados de la provincia.

El capítulo final se ocupa de presentar en detalle una Ficha de Estadísticas Básicas de Inversión (EBI) asociada al proyecto prioritario concertado por las instituciones de Medina, haciendo énfasis en su alcance, las líneas maestras que deben seguirse para avanzar en los estudios para su factibilidad y las condiciones de éxito mínimas para garantizar que el proyecto tenga un impacto significativo en la competitividad de cada provincia. De forma complementaria, se presentan cuatro Fichas adicionales de Estadísticas Básicas de Inversión (EBI) que orientan la implementación de otros proyectos identificados como estructurantes de la región. Este ejercicio se realizó sobre la base de diversas consultas con los actores claves del proceso y los líderes provinciales, como las administraciones municipales, departamentales, empresariales y de las alianzas público privadas.



# CONTEXTO REGIONAL

---



## II. 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 las que se deben profundizar los esfuerzos de la cooperación público – privada.

Desde el año 2002, 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 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 y la Agenda Interna Regional, los cuales permiten 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.

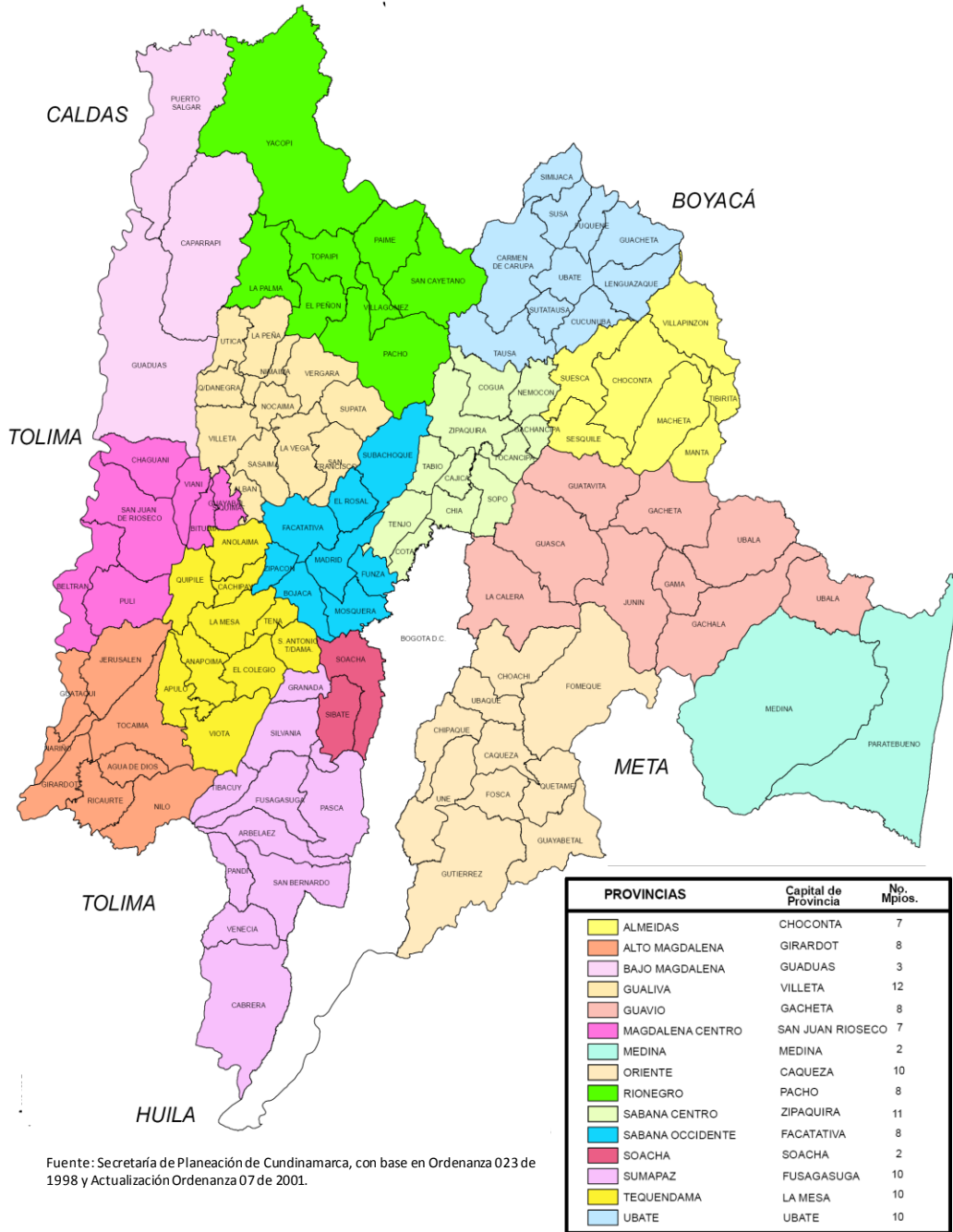
La estrategia de la CRC también ha fomentado la vinculación de los municipios y provincias de Cundinamarca a este proceso de gestión de la competitividad regional, por lo cual, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Gobernación de Cundinamarca han promovido la creación y puesta en marcha de Mesas de Competitividad 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 15 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 8 Mesas Provinciales de Competitividad conformadas, de las cuales 3 son coordinadas por la Cámara de Comercio de Bogotá (Sumapaz, Sabana Centro y Soacha), mientras que otras 5 están a cargo de la Gobernación



de Cundinamarca y otras entidades (Sabana Occidente, Tequendama, Alto Magdalena, Oriente, y Guavio).

**Figura 1. División político-administrativa de Cundinamarca**



Durante los últimos años, la CRC ha venido liderando la implementación de una serie de proyectos de carácter económico en seis ejes estratégicos:(i) internacionalización; (ii)

infraestructura, (iii) capital humano e innovación, (iv) sostenibilidad ambiental, (v) transformación productiva y (vi) desarrollo de clústers, soportados en el pilar de la responsabilidad social. Estos ejes resultan fundamentales como marco de referencia para la definición de los proyectos que el actual Plan Provincial de Competitividad y Desarrollo Económico identifica en beneficio de la provincia.

**Tabla 1. Estrategias y Proyectos del Plan de Competitividad de la Región Bogotá-Cundinamarca**

Estrategia	Proyectos
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogotá Región Dinámica – Programa Invest in Bogotá</li> <li>• Coalición Regional de Servicios</li> <li>• Plan de Logística Regional</li> <li>• Modernización de la Aduana</li> <li>• Inglés para los negocios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idioma extranjero para población en edad de trabajar: T2W</li> <li>- Inglés para clústers estratégicos</li> </ul> </li> <li>• Marketing de ciudad</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación Estratégica Aeropuerto El Dorado</li> <li>• Macroproyecto para el Desarrollo del Entorno Aeropuerto el Dorado "MURA"</li> <li>• Seguimiento a las obras de infraestructura y conectividad:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento a obras de salidas y acceso de Bogotá- Región.</li> <li>- Ampliación de la calzada Briceño – Sogamoso</li> <li>- Doble calzada Bogotá-Girardot</li> <li>- Puerto Multimodal de Puerto Salgar</li> <li>- Autopista Ruta del Sol (Tobia Grande - Puerto Salgar)</li> <li>- Túnel de la Línea</li> </ul> </li> <li>• Tren de Cercanías</li> <li>• Operación Estratégica Anillo de Innovación</li> <li>• Navegabilidad Río Magdalena</li> <li>• Bogotá Sí Tiene Puerto</li> </ul>
Capital humano e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de brechas tecnológicas para las cadenas productivas</li> <li>• Vigilancia Tecnológica</li> <li>• Núcleos de conocimiento</li> <li>• Corredor tecnológico de la Sabana</li> <li>• Provócate de Cundinamarca</li> <li>• Parque Tecnológico y Empresarial</li> <li>• Fondo para el Fomento a la Ciencia, la Tecnología y la Innovación</li> </ul>



Estrategia	Proyectos
Sostenibilidad Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Ambiental Empresarial y Desarrollo Mercados Verdes</li> <li>• Manejo y conservación del Recurso Hídrico</li> <li>• Apoyo a la gestión integral de residuos sólidos</li> <li>• Adecuación hidráulica y recuperación ambiental del río Bogotá</li> <li>• Oportunidades de Mercado en energías limpias y eficiencia energética</li> </ul>
Transformación Productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogotá Emprende</li> <li>• Formalización</li> <li>• Banca Capital</li> </ul>
Desarrollo de Clústers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial MEGA</li> <li>• Lácteos de valor agregado en complemento al MEGA</li> <li>• Coalición Regional de Servicios               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación superior</li> <li>- Logística</li> <li>- Diseño, construcción y obras civiles</li> <li>- TIC</li> <li>- Industrias culturales y creativas</li> <li>- Turismo</li> <li>- Salud</li> </ul> </li> <li>• Región Turística</li> <li>• INNOBO: Distrito empresarial de ferias, eventos y convenciones en el Anillo de Innovación</li> <li>• Ciudad Salud Región</li> <li>• Cosméticos</li> <li>• Moda: Textil, confecciones, cuero y marroquinería</li> <li>• Empaques y embalajes: plásticos e industria gráfica</li> </ul>

Fuente: Comisión Regional de Competitividad Bogotá-Cundinamarca (2010). *Plan Regional de Competitividad Bogotá-Cundinamarca 2010-2019*.

De 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, mediante el desarrollo de una agenda común “para garantizar las acciones de 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 (2001 – 2007).

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 a 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:

- **El Modelo de Ocupación del Territorio:** proyecto que adelantaron 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 Aerópolis.<sup>1</sup>
- **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 El Dorado (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;<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Unión Temporal Julio Gómez - GEU (2009). Modelo de Ocupación Territorial para los municipios de la Sabana Centro, Sabana Occidente y Soacha.

<sup>2</sup> Rodrigo Jiliberto Herrera y Roberto Núñez Vega – UT TAU ACON. Presentación *Macroproyecto Urbano Regional (MURA) del área de Influencia directa del Aeropuerto El Dorado*. Chinauta, diciembre de 2008

<sup>3</sup> Cal y Mayor y Asociados & Consultora DG. Presentación *Estudio para elaborar y priorizar la agenda de movilidad regional y definir de manera concertada los lineamientos para la formulación del Plan Maestro de Movilidad Regional*, diciembre de 2008.



- **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 para desarrollar un eje 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 obras<sup>4</sup> 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-Zipacquirá-Bucaramanga:** comprende la reparación de la carpeta asfáltica y la construcción de la variante a Chiquinquirá, 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, principal 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-Yé de Ciénaga y Bosconia-Valledupar.
- **Puerto Multimodal de Puerto Salgar:** obra de infraestructura para la logística nacional, con el que se busca replantear el esquema de movilidad de carga que se moviliza a través del valle del río Magdalena, mediante la localización de nueva infraestructura, así como de nuevos servicios asociados a la actividad portuaria.

---

<sup>4</sup> 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.

# DIAGNÓSTICO SOCIO- ECONÓMICO Y COMPETITIVO DE MEDINA

---

### III. DIAGNÓSTICO SOCIO-ECONÓMICO Y COMPETITIVO DE LA PROVINCIA DE MEDINA

La Provincia de Medina se encuentra localizada al oriente del departamento de Cundinamarca, limita por el norte con la Provincia del Guavio y el departamento de Boyacá, por el sur, el occidente y el oriente con el departamento del Meta. Tiene una extensión territorial de 2.082 km<sup>2</sup>, el 9,3% del área total del departamento, lo que le permite ubicarse como la cuarta Provincia en cuanto a tamaño en el departamento. Su jurisdicción comprende los municipios de Paratebueno y Medina (cabecera de la Provincia).<sup>5</sup>

**Figura 2. División política y localización de la Provincia de Medina**



Fuente: CEPEC - Universidad del Rosario, construcción propia.

A continuación se presenta un análisis de las más recientes tendencias socioeconómicas de la Provincia de Medina, con el fin de plasmar, en términos de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DOFA), el diagnóstico de la actual situación socioeconómica y competitiva de la región. El análisis presentado se basa en la revisión de las cifras del Censo 2005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), de información oficial de las Secretaría de Agricultura de Planeación Departamental de Cundinamarca, del Registro Mercantil de las Cámaras de Comercio de Bogotá y Villavicencio, entre otros, así como en un ejercicio de validación con actores clave de los sectores público, privado y académico de la Provincia, que permitió ganar en pertinencia y oportunidad en la formulación del DOFA.

<sup>5</sup> Secretaría de Planeación de Cundinamarca con base en información de POT Municipales hasta Octubre de 2007.

## **A. PROCESO DE CONSULTA DEL DIAGNÓSTICO SOCIO-ECONÓMICO Y COMPETITIVO DE MEDINA**

El viernes 2 de julio de 2010, en las instalaciones del Colegio Agrícola del municipio de Paratebuena, se realizó el primer taller con los actores locales de la provincia, cuyo objetivo fue la construcción participativa y colectiva de un diagnóstico DOFA, el cual permitiera la identificación acertada de las necesidades prioritarias de la población con el fin de encontrar entornos atractivos para el desarrollo de la actividad productiva, generar y buscar nuevas inversiones, crear y consolidar empresas innovadoras que generen bienes y servicios de alto valor agregado, teniendo en cuenta los sectores económicos con mayor potencial de desarrollo.

El taller contó con la participación de 28 actores de la Provincia, dentro de los cuales se encontraban representantes de las administraciones municipales, líderes productores agropecuarios, la academia, empresarios, miembros de la Red Juntos y la sociedad civil en general.

**Figura 3. Memoria fotográfica del Taller de Revisión del Diagnóstico de la Provincia de Medina**



Fuente: CEPEC (2011), Universidad del Rosario. Taller realizado en Paratebuena.

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



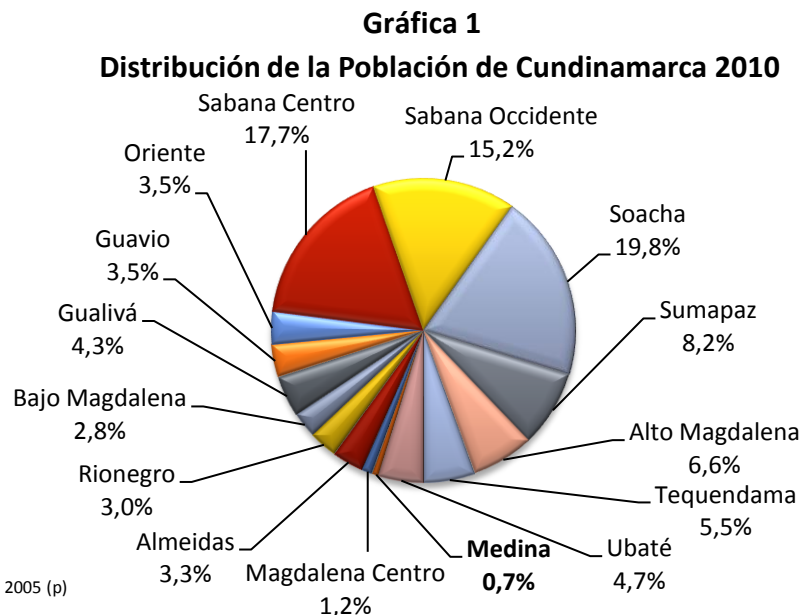
## B. TENDENCIAS SOCIO-ECONÓMICAS RECIENTES DE LA PROVINCIA DE MEDINA

En esta sección se realiza un análisis de las tendencias socioeconómicas recientes de la Provincia de Medina, en términos de 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

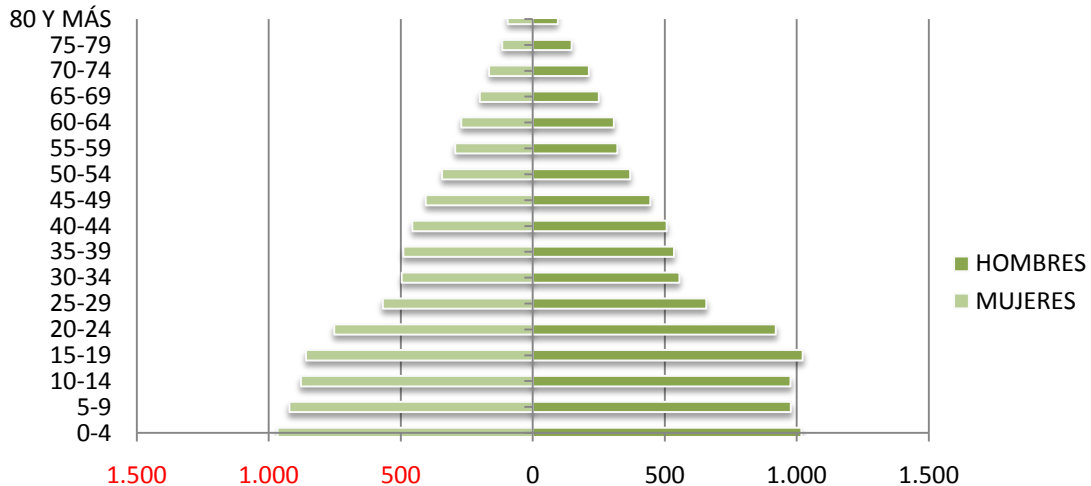
En el 2010, la Provincia de Medina se ubicó como el mercado de menor tamaño de Cundinamarca según la cantidad de habitantes (17.599 personas), al concentrar el 0,7% del total de los habitantes del departamento. Su nivel de población, está muy por debajo de Provincias como Magdalena Centro (29.077 habitantes), Rionegro (75.144 habitantes), o más aún de provincias de mayor dinamismo económico y empresarial como las que conforman la Sabana de Bogotá, las cuales representan más de la mitad (52%) del mercado departamental.



Analizando la estructura etaria de la Provincia de Medina, se puede observar que la mayor parte de su población es joven. El segmento de habitantes entre los 0 y 9 años representa un 22,1% de la población de la provincia. De otro lado, los jóvenes entre 10 y 19 años, representan el 21,2% del total de población. Otro aspecto que se debe tener en cuenta, es

que la población entre los 19 años y los 49 años, representan el 38,6% del total de población en la provincia. Dado lo anterior, se puede evidenciar que la población en edad de trabajar (PET) de la provincia de Medina representa un alto porcentaje dentro del total de población.

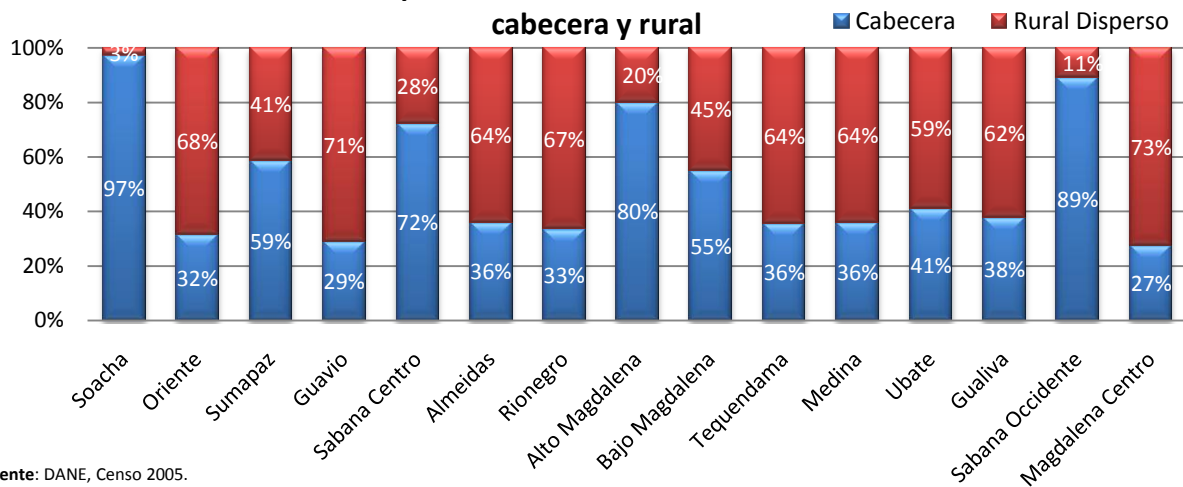
**Gráfica 2**  
**Distribución de la población de Medina por edades 2010**



Fuente: DANE (2005), *Proyecciones de población*.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

De otro lado, también es importante mencionar que la Provincia de Medina es la decimo primer provincia de Cundinamarca con una menor tasa de población (64,1%) ubicada en el área rural. Lo anterior explica, en buena medida, la importancia que tienen las actividades agropecuarias de la provincia dentro de su estructura productiva. Esta situación contrasta con la que se ha venido desarrollando en las provincias más cercanas a Bogotá como Soacha, Sabana Occidente y Sabana Centro, en donde el predominio de sectores económicos industriales ha favorecido una mayor concentración de población en las cabeceras municipales.

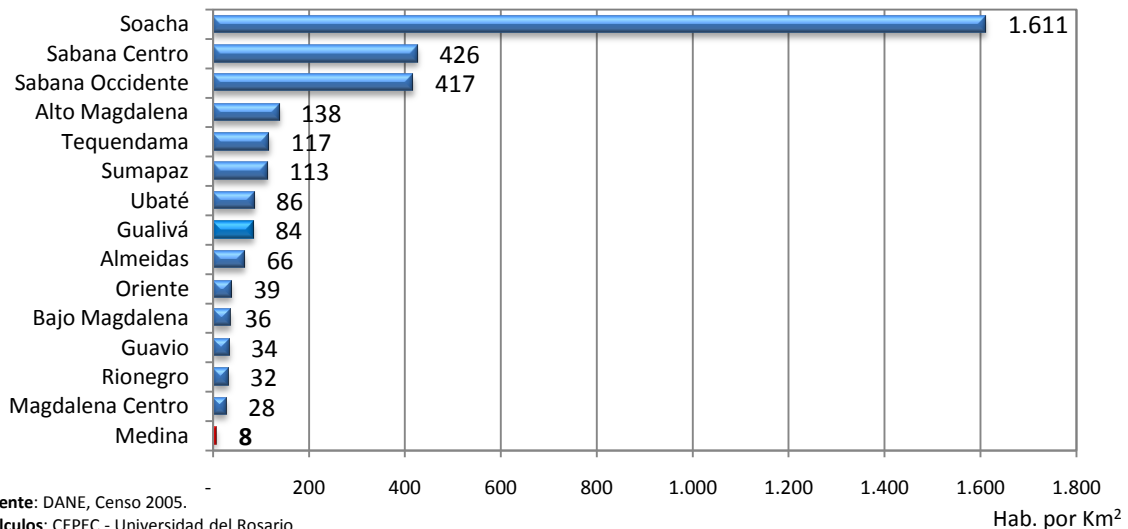
**Gráfica 3**  
**Distribución de la población de Provincias de Cundinamarca entre cabecera y rural**



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

Si se compara la densidad poblacional en las provincias de Cundinamarca, se puede observar que Medina es la provincia con la menor densidad poblacional del departamento (8 habitantes por kilómetro cuadrado), tasa que se encuentra muy por debajo de provincias como Oriente (39 por kilómetro cuadrado), Rionegro (32 habitantes por kilómetro cuadrado) o Bajo Magdalena (36 habitantes por kilómetro cuadrado) que cuentan con una extensión de territorio similar. De esta manera, se corrobora el hecho de que Medina es una provincia con una orientación mayoritaria hacia el sector rural, en donde las tendencias de movimientos poblacionales hacia las cabeceras urbanas son bajas.

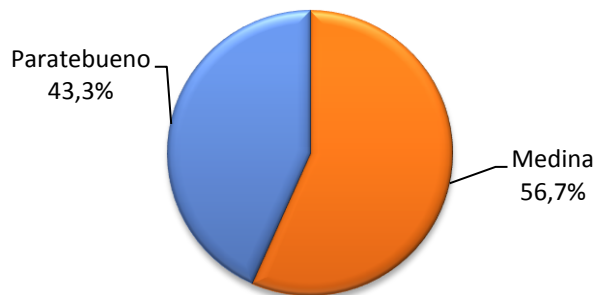
**Gráfica 4**  
**Densidad poblacional en Provincias de Cundinamarca 2010**



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

Al analizar el interior de la Provincia de Medina, se observa que la población en el municipio de Medina representa el 56,7% de la población de la Provincia, lo que corrobora su primacía como cabecera de la región. Por su parte, el municipio de Paratebueno concentra el restante 43,3% de la población de la misma.

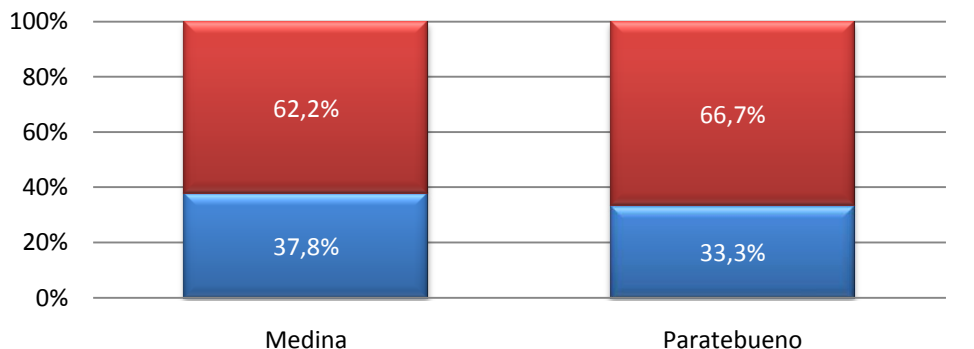
**Gráfica 5**  
**Distribución de la Población Provincia Medina 2010**



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

En síntesis, en términos del tamaño del mercado poblacional, es posible afirmar que la Provincia de Medina se establece como el menor mercado del departamento, en el que la mayor parte de su población es joven, y con orientación a vivir en áreas rurales. Sin embargo, se debe mencionar que su cercanía con Villavicencio, capital del departamento del Meta, le permite a los municipios de la Provincia de Medina un acceso preferencial a un mercado cercano a los 500 mil habitantes.

**Gráfica 6**  
**Distribución de la población de los municipios de la provincia de Bajo Magdalena entre cabecera y rural 2005**



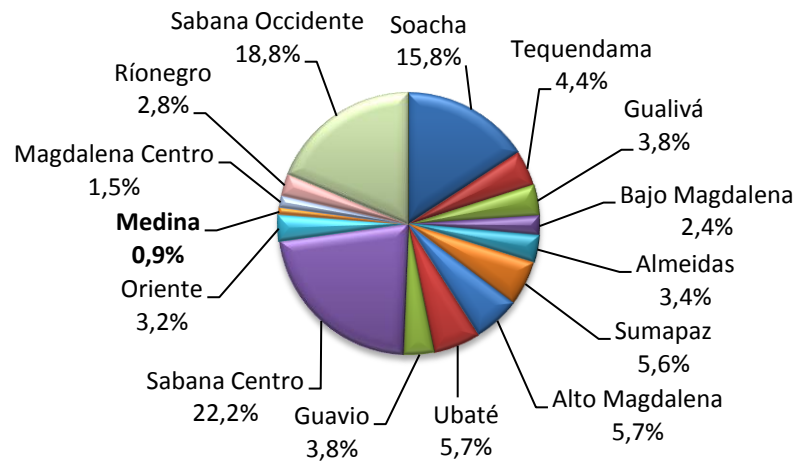
Fuente: DANE, Censo 2005.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

■ Rural Disperso   ■ Cabecera

**ii. Producto Interno Bruto (PIB)**

En cuanto al Producto Interno Bruto, según las cifras de la Secretaría de Planeación de Cundinamarca, en 2007 Medina fue la provincia de Cundinamarca que tuvo la menor contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del departamento, el 0,9% del PIB departamental, nivel que se encuentra muy por debajo de provincias como Magdalena Centro (1,5%), Guavio (3,8%) y Oriente (3,2%), que a pesar de que no tienen las mismas condiciones de las provincias ubicadas en la Sabana de Bogotá, sus niveles de desarrollo no son comparables a los de la Provincia de Medina.

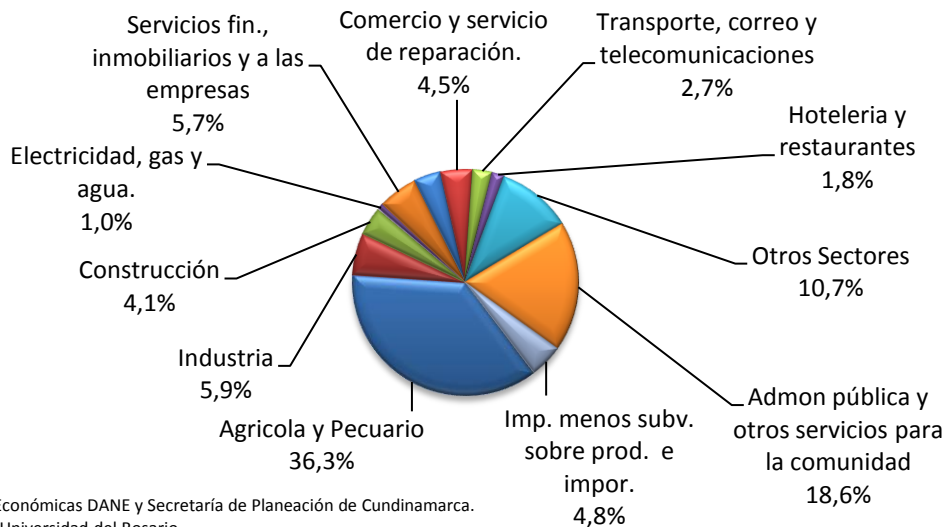
**Gráfica 7**  
**Participación de las Provincias en el PIB de Cundinamarca 2007**



Fuente: Cuentas Económicas DANE y Secretaría de Planeación de Cundinamarca.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Las cifras sectoriales revelan que el sector agropecuario es el que tiene una mayor contribución a la generación de valor en la provincia, ya que concentra el 36,3% del PIB provincial. Por su parte, la industria tiene un aporte menor que asciende al 5,9% de la producción provincial. Otro de los aspectos que se debe resaltar es que, al igual que en otras regiones del departamento orientadas al sector rural, las actividades de administración pública y otros servicios para la comunidad tienen un aporte significativo al PIB de la Provincia (18,6%), en la medida que un alto porcentaje de la población de sus municipios obtiene su sustento al emplearse con entidades del Estado.

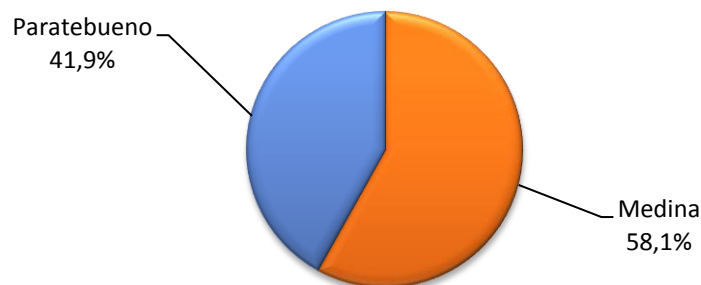
**Gráfica 8**  
**Distribución del PIB de la Provincia de Medina según sectores productivos 2007**



**Fuente:** Cuentas Económicas DANE y Secretaría de Planeación de Cundinamarca.  
**Cálculos:** CEPEC - Universidad del Rosario.

Al enfocar el análisis dentro de la provincia, se puede apreciar que el municipio de Medina contribuye con más de la mitad del PIB provincial (58,1%), mientras que el municipio de Paratebueno contribuye con el restante 41,9% del PIB de la provincia.

**Gráfica 9**  
**Participación de los municipios de Medina en el PIB Provincial 2007**



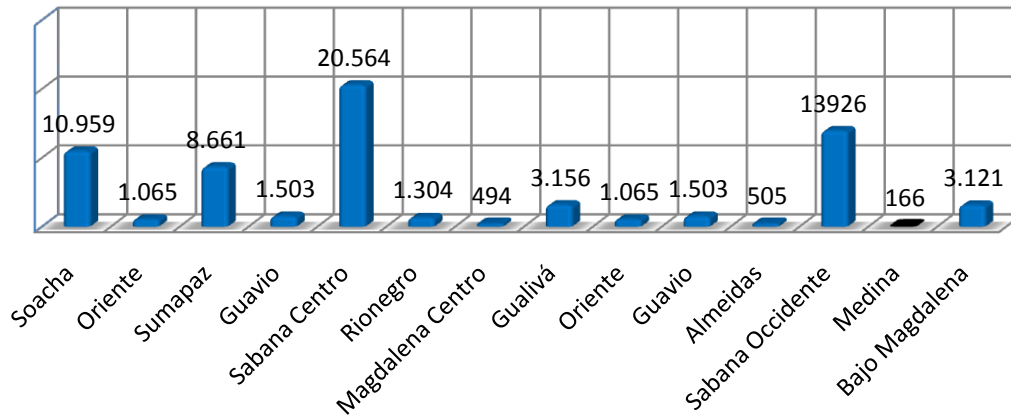
**Fuente:** Secretaría de planeacion de Cundinamarca, 2005.  
**Cálculos:** CEPEC - Universidad del Rosario.

### iii. Base Empresarial

Según cifras oficiales del Registro Público Mercantil de las Cámaras de Comercio con jurisdicción en los municipios de Cundinamarca, durante el 2008, en la Provincia de Medina se encontraban registradas 166 empresas, la base empresarial de menor tamaño en Cundinamarca y que resulta es muy bajo si se compara con otras provincias como

Guavio (donde se registran 1.503 unidades económicas), Rionegro (1.304 empresas) y Oriente (1.065 empresas). Del total de empresas de la Provincia de Medina, 10 correspondían a sociedades jurídicas (el 6,0% del total) diferentes a personas naturales o establecimientos de comercio, empresas en las que la generación de valor agregado es menor y se registran mayores índices de informalidad.

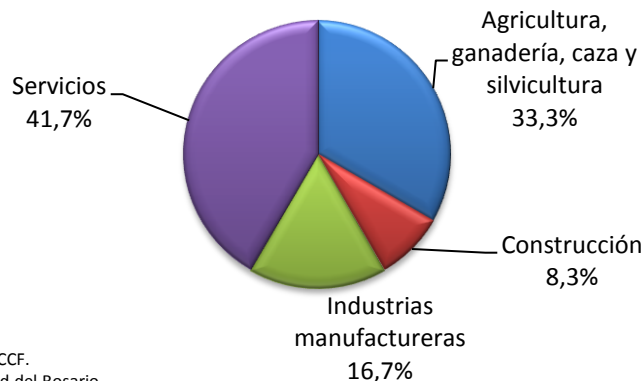
**Gráfica 10**  
**Número de empresas en Provincias de Cundinamarca 2008**



Fuente: Registro Mercantil, CCB, CCF, CCH, CCG, CCLD y CCV.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Debe precisarse que el análisis que se presenta en esta sección sólo tiene en cuenta a las sociedades jurídicas, las cuales resultan ser un mejor indicador a la hora de revisar la dinámica empresarial de una región. Bajo esta perspectiva, las sociedades de la Provincia de Medina se concentran fundamentalmente en el desarrollo de actividades de Servicios (41,7%, se debe tener en cuenta que estos servicios no son especializados), luego en actividades agrícolas y pecuarias (33,3%), e industriales (16,7%).

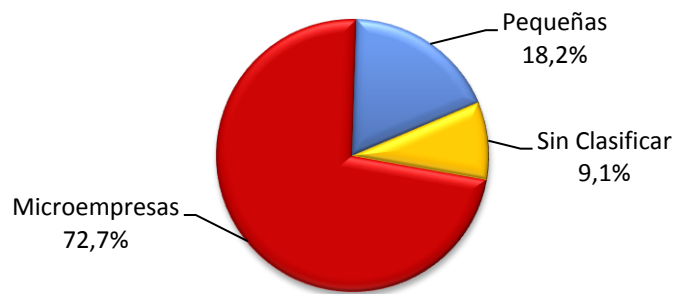
**Gráfica 11**  
**Distribución de las sociedades de la Provincia de Medina según actividades productivas 2010**



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

Como es tradicional en la estructura empresarial de la mayor parte de los municipios y ciudades de Colombia, en la Provincia de Medina existe un alto predominio de micro y pequeñas sociedades en la base empresarial: las microempresas representan el 72,7% del total de sociedades de la Provincia, mientras que las pequeñas participan con el 18,2% del total de empresas de la región. Sobre lo anterior se debe mencionar que existen solamente 2 empresas pequeñas registradas en la provincia, que corresponden a una sede bancaria y a una sociedad dedicada al comercio.

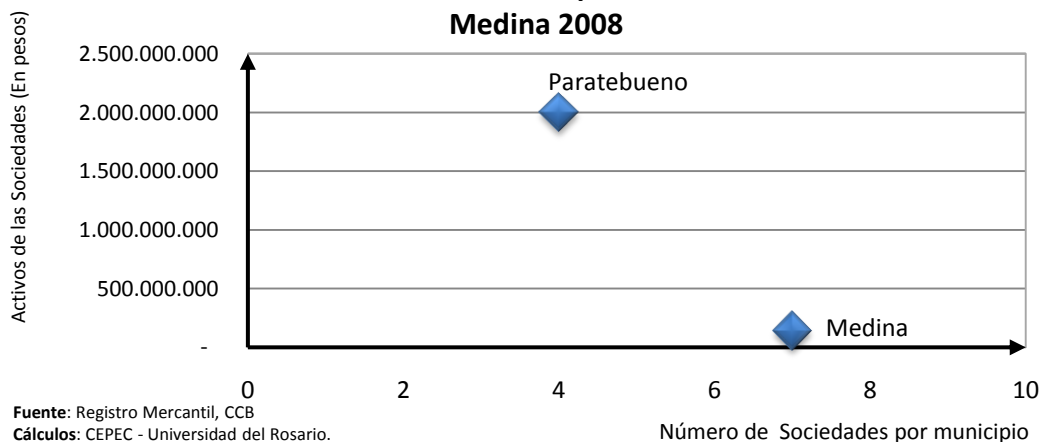
**Gráfica 12**  
**Sociedades de la provincia de Medina según tamaño de las empresas 2010**



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

Finalmente, se puede observar que a pesar de que el municipio de Medina concentra el mayor número de sociedades en la provincia (7 de las 11 que se ubican en la provincia), las sociedades que se ubican en el municipio de Paratebueno tienen un mayor nivel de activos (\$2.004 millones de pesos), al concentrar el 93,4% del total de las sociedades que están en la región.

**Gráfica 13**  
**Concentración de la actividad empresarial en la Provincia de Medina 2008**



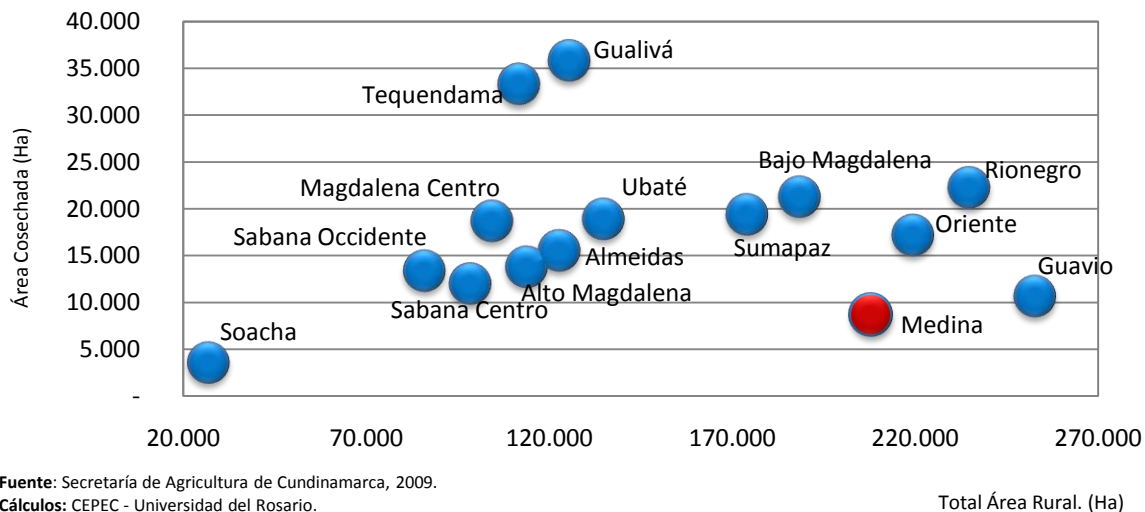
Fuente: Registro Mercantil, CCB  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.



**iv. Actividad Agrícola**

Según cifras de la Secretaría de Agricultura de Cundinamarca, durante el año 2009 la Provincia de Medina se posicionó como una de las regiones del departamento con menor extensión de tierras dedicadas a la producción agrícola (contaba con 8.657 hectáreas de área cosechada), ubicándose como la decimocuarta provincia del departamento en términos del área cosechada, sólo por encima de Soacha (3.629). Adicionalmente, si se tiene en cuenta que la provincia de Medina cuenta con un área rural de 208.018 hectáreas, se puede observar que solamente el 4,2% del área rural fue área cosechada, la menor tasa de Cundinamarca, y que resulta muy por debajo de provincias como Gualivá o Tequendama, en las cuales su área equivale al 26,9% y 26,1% de su área rural, respectivamente.

**Gráfica 14**  
**Área Cosechada vs. Total Área Rural en Provincias de Cundinamarca**

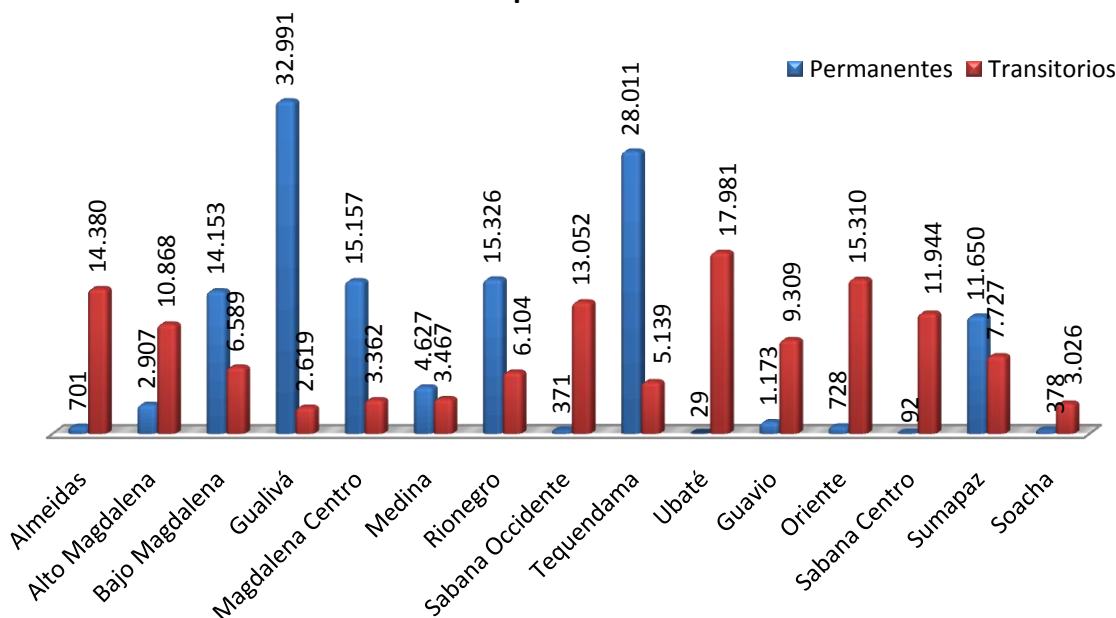


Fuente: Secretaría de Agricultura de Cundinamarca, 2009.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

En relación a los cultivos, la mayor parte (53,4%) de las tierras cosechadas en la Provincia de Medina están destinadas al cultivo de productos permanentes, lo que le permitió posicionarse como la séptima provincia del departamento con el mayor número de hectáreas destinadas a dicho uso, por detrás de provincias como Sumapaz, Bajo Magdalena o Magdalena Centro. En términos de cultivos transitorios la situación de la Provincia no es muy diferente. Si bien es cierto que se registra una importante cantidad de hectáreas cosechadas, estas ocupan el puesto 12 en el escenario departamental, y sólo supera los indicadores de las provincias de Magdalena Centro, Gualivá y Soacha.

**Gráfica 15**

**Área cosechada en las provincias de Cundinamarca**



Fuente: Secretaría de Agricultura de Cundinamarca, 2009.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Dentro de los cultivos permanentes, las cifras reportadas por la Secretaría de Agricultura del Departamento hacen evidente que la vocación agrícola más importante de la Provincia de Medina es el cultivo de palma de aceite, en el que la producción provincial durante el 2009 ascendió a más de 75 mil toneladas, principalmente en el municipio de Paratebuena. La piña es el segundo producto en importancia en cultivos permanentes de la provincia, el nivel de producción para el 2009 fue de más de 7 mil toneladas ubicándose como el primer productor de Cundinamarca. Otro cultivo permanente destacado en la provincia es la caña de azúcar que tuvo una producción para el año 2009 de 6.050 toneladas.

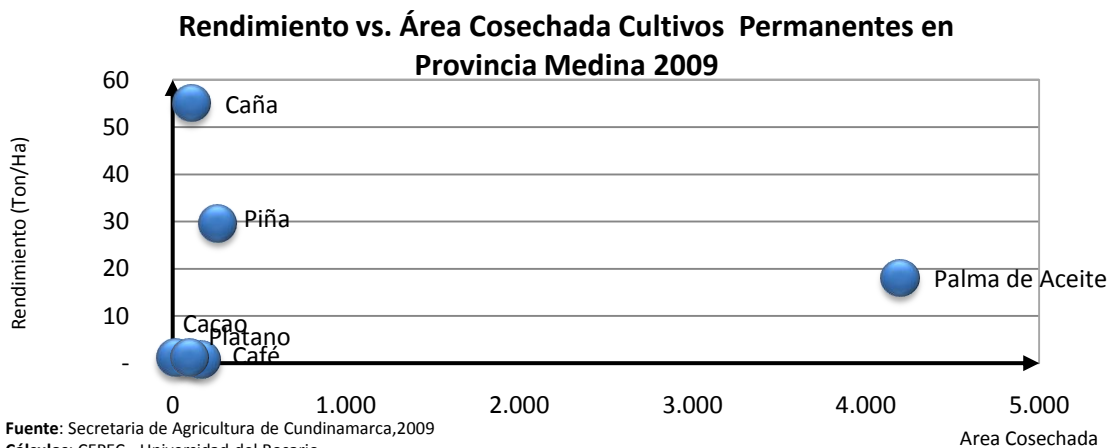
**Tabla 2. Producción de cultivos permanentes en la Provincia de Medina 2009**

Producto	Producción (Tons.)	Posición entre las Provincias productoras en el Depto.
Palma de aceite	75.546	1 entre 1
Piña	7.684	1 entre 3
Caña	6.050	6 entre 11
Café	100	11 entre 12
Plátano	100	7 entre 8
Cacao	15	7 entre 8

Fuente: Secretaría de Agricultura de Cundinamarca 2010.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

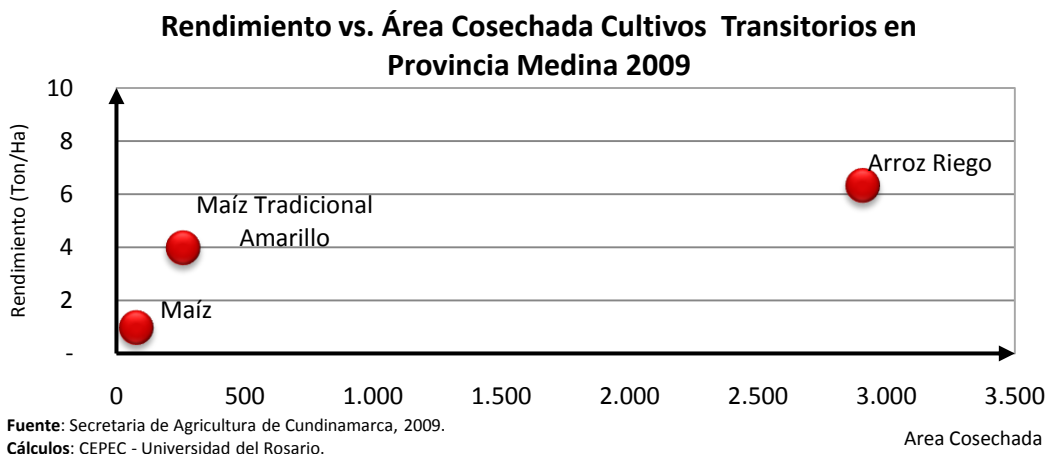
Otro de los productos de cultivos permanentes que se obtienen en la provincia son café, plátano y cacao (con un nivel de producción de 100,5, 100 y 15 toneladas, respectivamente) aunque no tienen un nivel significativo en el orden departamental. También se debe mencionar que los actores públicos y privados de la región manifiestan que la Provincia de Medina cuenta con potencial para la producción de frutales, flores exóticas, entre otras.

**Gráfica 16**



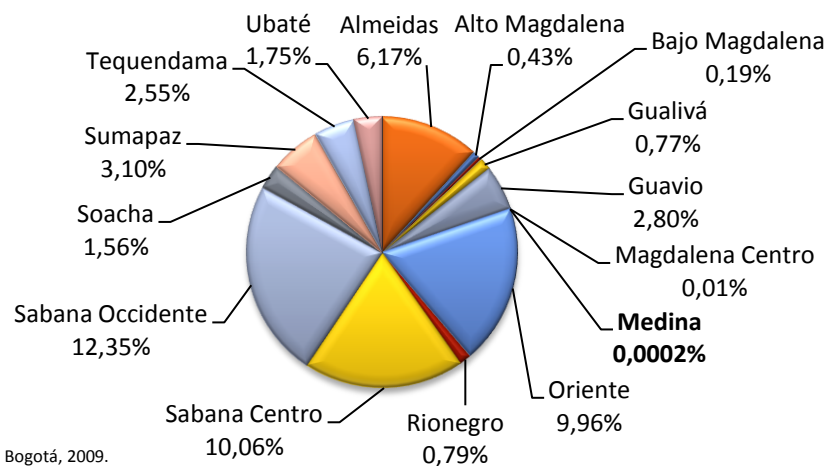
De otro lado, se puede observar que el cultivo de arroz de riego es el producto de cultivos transitorios con mayor producción en la provincia (18.301 toneladas), lo que le ha permitido posicionarse a nivel departamental como la región que cuenta con la mayor producción de este producto, por encima de Magdalena Centro (7.265 Toneladas) y Alto Magdalena (3.605 Toneladas). El arroz de riego es uno de los productos de mayor potencial en la región, debido también a los importantes rendimientos por hectárea (6 Ton/Ha) y al área cosechada (2.905 toneladas). Le siguen en importancia el maíz tradicional amarillo, que alcanzó una producción de 1.042 toneladas.

**Gráfica 17**



En cuanto al posicionamiento de la producción agrícola de la Provincia de Medina, cabe resaltar que Medina es la provincia de Cundinamarca que tiene la menor participación en la carga que llega a Corabastos procedente de todo el país. Esta provincia participa solamente con el 0,0002% de la carga que llega a Corabastos procedente del país, y el único producto que lleva es pescado de río o cultivo (0,75 Toneladas). Dado lo anterior vale la pena recordar que el mercado bogotano es el más importante del país a nivel de población y poder de compra, razón por la cual, los municipios de la región tienen la oportunidad de avanzar en la implementación de proyectos y estrategias que permitan la generación de valor y el posicionamiento de productos agroindustriales con alto potencial. Sin embargo, y como ya fue señalado, también existen mercados como el de Villavicencio (que cuenta 410.695 habitantes y se ubica a aproximadamente 80 – 90 Km.) y Yopal (88.194 habitantes y se ubica a 180 – 190 Km.) que son de gran importancia para la comercialización de los productos que se obtienen en la provincia.

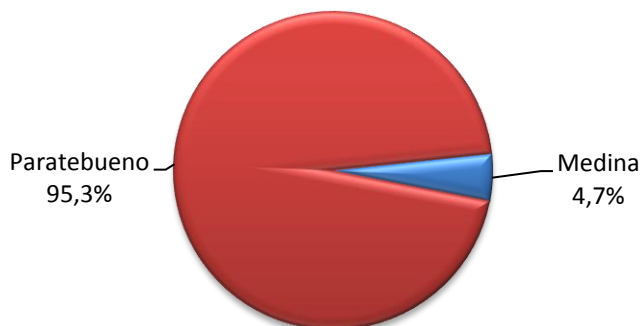
**Gráfica 18**  
**Participación de las Provincias Cundinamarca en la carga que entra a CORABASTOS 2007**



Fuente: Programa Alimenta Bogotá, 2009.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Uno de los aspectos que se deben tener en cuenta, es que el municipio de Paratebuena concentra casi el total de áreas cosechadas que tiene la provincia de Medina (95,3%). El municipio de Medina solamente cuenta con el 4,7% del área de cosecha que existe en el municipio.

**Gráfica 19**  
**Distribución áreas cosechadas provincia de Medina 2009**



Fuente: Secretaría de Agricultura de Cundinamarca, 2009.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

En la siguiente tabla se presenta, de manera desagregada para todos los municipios de la Provincia de Medina, los productos agrícolas en los que tienen mayores fortalezas. Se puede observar la importancia que tiene el municipio de Paratebueno en la producción agrícola de la provincia, principalmente en la producción de palma de aceite, piña y caña.

**Tabla 3. Principales cultivos en los municipios la Provincia de Medina 2009**

MUNICIPIO	CULTIVO*	ÁREA COSECHADA (Has.)	PRODUCCION (Ton.)
MEDINA	Cacao (P)	15,0	15,0
	Café (P)	168,4	100,5
	Piña (P)	4,0	4,0
	Plátano (P)	100,0	100,0
	Maíz (T)	80,0	80,0
PARATEBUENO	Caña (P)	110,0	6.050,0
	Piña (P)	256,0	7.680,0
	Palma de Aceite (P)	4.197,0	75.546,0
	Arroz Riego (T)	2.905,0	18.301,0
	Maíz Tradicional Amarillo (T)	262,0	1.042,6

Fuente: Secretaría de Agricultura de Cundinamarca 2009.

Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

\*Nota: (P): Permanentes - (T): Transitorios

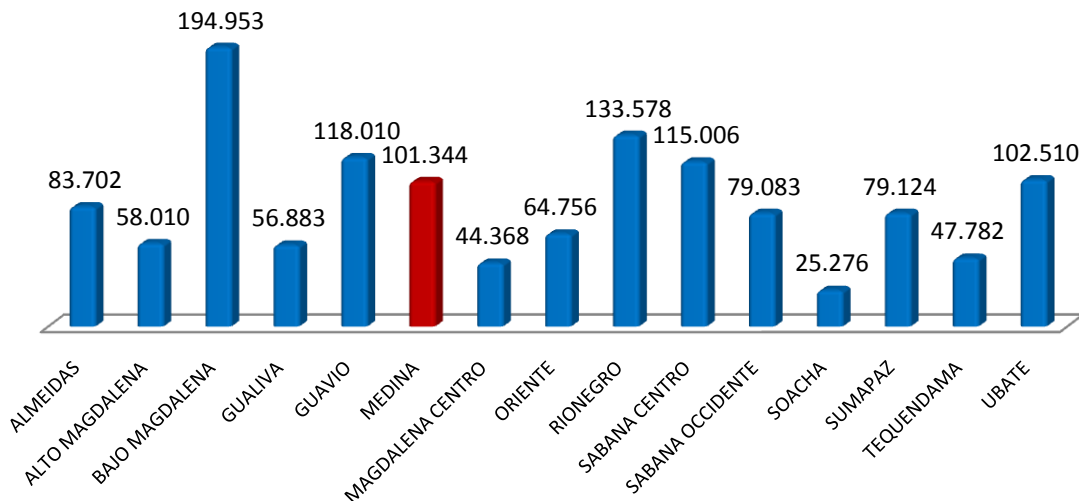
#### **v. Actividad Pecuaria**

La explotación pecuaria es una de las principales actividades económicas en la provincia de Medina, principalmente la cría de ganado bovino. Con respecto a este tipo de explotación, la provincia de Medina se ubica como la sexta provincia de Cundinamarca con mayor número de población en el departamento (101.344 Cabezas), por encima de provincias como Almeidas (83.702 Cabezas), Sumapaz (79.124 Cabezas) y Sabana Occidente (79.083 Cabezas). El municipio de Paratebueno cuenta con el 53,3% de la

población de la provincia, mientras que el municipio de Medina cuenta con el 47,7%. La población bovina de la provincia de Medina se destina principalmente a la producción de carne (65,1% del total de la población bovina), mientras que el 35,9% restante se destina a doble propósito.

Con respecto a vacas de ordeño, la provincia de Medina se ubica en el quinto lugar en el departamento (7.603 cabezas), después de provincias como Ubaté (22.385), Sabana Centro (20.341 Cabezas) o Guavio (10.830). El municipio de Paratebueno cuenta con el 50,2% de las vacas de ordeño de la provincia, mientras que el municipio de Medina cuenta con el 49,8%.

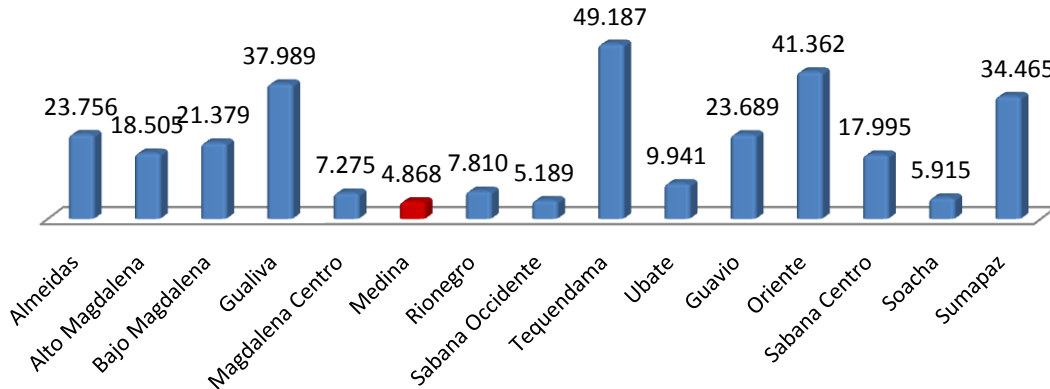
**Gráfica 20**  
**Inventario Bovino en Provincias de Cundinamarca 2009**



Fuente: Secretaria de Agricultura de Cundinamarca, 2009.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Con respecto al ganado porcino, Medina es la provincia con el menor inventario en Cundinamarca, con cerca de 4.868 unidades, por debajo de provincias como Sabana Occidente y Soacha que cuentan con 5.189 cabezas y 5.915 cabezas, respectivamente. Esta actividad se concentra principalmente en el municipio de Medina, al concentrar el 86,3% de la población porcícola de la provincia (4.200 cabezas).

**Gráfica 21**  
**Total Inventario porcino Provincia de Cundinamarca 2009**



Fuente: Secretaria Agricultura de Cundinamarca, 2010  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

## vi. Turismo

Una de las oportunidades respecto a turismo planteadas por algunos actores de la región, es el aprovechamiento de la ruta turística “La Ruta del piedemonte llanero”<sup>6</sup> para la promoción del turismo en la provincia, principalmente en el municipio de Paratebueno.

La ruta del Piedemonte Llanero, que comienza en el municipio de Villavicencio y finaliza su recorrido en el municipio de Barranca de Upía, se enmarca dentro de la ruta Bogotá-Villavicencio-Yopal que ha venido promocionando el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo como una de las “Rutas por Colombia”.<sup>7</sup>

Algunos de los atractivos turísticos con los que cuenta esta ruta, son: la Visita al municipio de Villavicencio (Capital del departamento del Meta), y al Bioparque Los Ocarros ubicado en el mismo; la visita a las Salinas de Upín, el Santuario de la Inmaculada Concepción y los Balnearios naturales del Río Caney ubicados en el municipio de Restrepo; la visita a la Catedral de San Roque, el Río Guacavida y el Centro Ganadero (en donde se pueden apreciar diferentes expresiones del folclor llanero) en el municipio de Cumaral; la visita al Parque Agroecológico y las termas de Aguas Calientes<sup>8</sup> que están dotadas de lodo, algas medicinales y petróleo, en el municipio de Paratebueno; y finalmente, la visita al municipio de Barranca de Upía que limita con el departamento del Casanare.

Uno de los aspectos que han planteado algunos actores locales de la región, es que ésta ruta turística que pasa por el municipio de Paratebueno, puede ser aprovechada para la

<sup>6</sup> Tomado del portal de internet “Colombia tu destino” en [www.colmbiatu destino.com](http://www.colmbiatu destino.com)

<sup>7</sup> Tomado del portal de internet “Rutas por Colombia” en [www.rutas colombia.com](http://www.rutas colombia.com).

<sup>8</sup> Tomado de la página oficial de Cundinamarca. [www.cundinamarca.gov.co](http://www.cundinamarca.gov.co)

promoción de atractivos turísticos de la provincia como la Reserva Natural Termales de Aguas Calientes, en la que se puede realizar ecoturismo y turismo de aventura.

### **vii. Vocación Productiva**

El análisis de las cifras del registro mercantil de las Cámaras de Comercio, la información estadística de la Secretaría de Planeación de Cundinamarca, los inventarios de producción agropecuaria de la Secretaría de Agricultura de Cundinamarca, así como del Censo de población del DANE de 2005, permiten inferir que la vocación productiva de la provincia de Medina se concentra, principalmente, en el desarrollo de actividades asociadas a la producción agrícola (en cultivos de palma africana, piña y arroz riego, principalmente) y en ganadería bovina. Adicionalmente, existe evidencia de que Medina cuenta con un potencial para el desarrollo de actividades turísticas que ya tienen cierto reconocimiento a nivel regional e, inclusive, nacional.

**Tabla 4. Vocaciones productivas de la provincia de Medina**

<b>INDUSTRIA, CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agroturismo y Ecoturismo.</li> </ul>
<b>AGRÍCOLA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Producción de Palma Africana</li> <li>● Producción de Piña</li> <li>● Producción de Arroz Riego</li> <li>● Producción de Maíz</li> <li>● Producción de Arroz Seco</li> <li>● Producción de Tomate</li> <li>● Producción de Plátano</li> <li>● Producción de Caña Panela</li> <li>● Producción de Cacao</li> </ul>
<b>PECUARIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ganadería Bovina (producción de carne, y doble propósito)</li> </ul>

**Fuente:** CEPEC (2010), con base en las cifras del Registro Mercantil, y de las Secretarías de Planeación y Agricultura de la Gobernación de Cundinamarca.

### **viii. 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 no son ajenas a esta situación; por el contrario, la región en su conjunto también presenta un gran potencial que debe ser aprovechado para fomentar un desarrollo sostenible y con inclusión social en las diferentes zonas del departamento. En la provincia de Medina se



ubica la Cuenca del Río Meta, principalmente la Sub cuenca del Río Humea que cuenta con los ríos Gazamuni, Jagua, Gazaravena y Gazaunta.<sup>9</sup>

El Estudio Nacional de Aguas realizado por el IDEAM, en el que se evalúa la situación del recurso hídrico en Colombia en un horizonte temporal que va hasta el período 2015-2025, confirma esta situación, ya que concluye que en los municipios de la Provincia de Medina, el Índice de Escasez<sup>10</sup> de agua era no significativo, lo que significa que la demanda por agua en la Provincia no es significativa con relación a la oferta. En la siguiente Tabla se puede apreciar los resultados para cada uno de los municipios.

Adicionalmente, el mismo estudio también analiza la vulnerabilidad de los municipios del país por cuenta del grado de fragilidad del sistema hídrico, en términos de seguridad respecto a la disponibilidad de agua en las fuentes<sup>11</sup>. En este aspecto, la Provincia de Medina presenta niveles de vulnerabilidad bajos por cuenta de la disponibilidad del recurso hídrico, lo que significa que la población de las áreas urbanas municipales no estaría expuesta a sufrir problemas de abastecimiento de agua a causa de las condiciones de disponibilidad, regulación y presión que existen sobre 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 2015 y 2025, respectivamente, el 66% y el 69% de los colombianos podrían estar en riesgo alto de desabastecimiento en condiciones hidrológicas secas<sup>12</sup>.

**Tabla 5. Situación del recurso hídrico en los municipios de la Provincia de Medina 2008.**

Municipio	Índice de Escasez	Vulnerabilidad por Disponibilidad de Agua
Medina	No significativo	Baja
Paratebuena	No significativo	Baja

Fuente: IDEAM - Estudio Nacional de Aguas 2008.

Finalmente, también es importante mencionar que en Medina existe una amplia oferta de suelo rural: el 99,9% de la tierra de la Provincia está clasificada bajo esta modalidad. Además, se debe tener en cuenta que en la provincia el 58,5% del área es cobertura vegetal de tipo agropecuario.

<sup>9</sup> Secretaría de Planeación de Cundinamarca (2007). Atlas de Cundinamarca 2007, Bogotá.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> El Índice de Vulnerabilidad por Disponibilidad de Agua tiene en cuenta la oferta neta de agua, el uso y las condiciones de capacidad de regulación hídrica del área hidrográfica (evaluó cualitativamente el perfil de suelo y la formación superficial). IDEAM (2002).

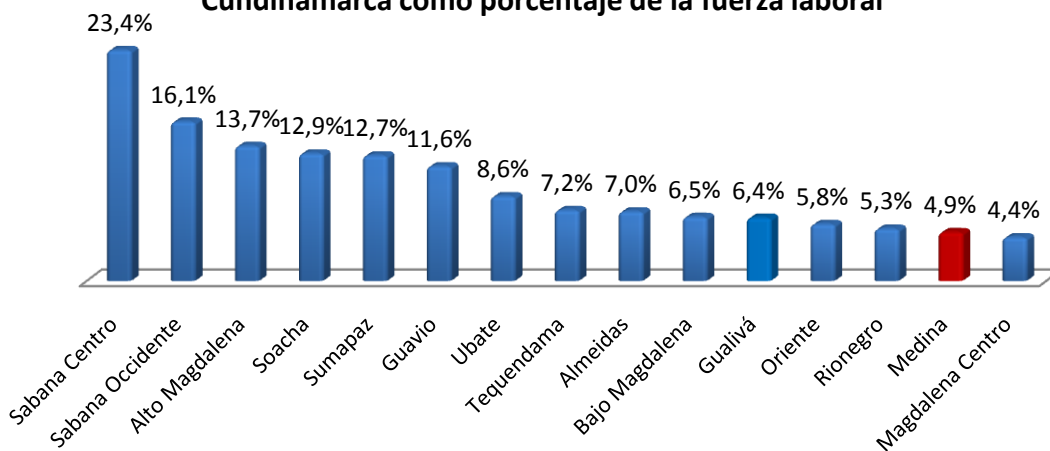
<sup>12</sup> IDEAM (2002). Estudio Nacional del Agua, Bogotá.

**ix. Recurso Humano**

Un elemento central para la promoción del desarrollo socioeconómico de un territorio está asociado a la disponibilidad de un recurso humano con un nivel de competencias que le permita responder eficientemente a las exigencias de las actividades productivas que allí se realizan. En este sentido, el análisis del recurso humano con el que cuenta la Provincia de Medina, tomó en cuenta el rango de población comprendido entre los 20 y los 65 años de edad (el 46,1% del total de la población de la Provincia), ya que son precisamente estas personas las que tienen edad de trabajar y, por tanto, las que están ofreciendo su mano de obra en el mercado laboral de la Provincia o realizando por su cuenta actividades productivas.

El recurso humano de la Provincia de Medina cuenta con un bajo nivel de formación: el 61,1% de la población en edad de trabajar tiene formación primaria o inferior, mientras que sólo un 4,9% de la mano de obra cuenta con formación superior o de posgrado. En una perspectiva comparada, la provincia de Medina es la segunda provincia de Cundinamarca con menor nivel de población en edad de trabajar con formación en educación superior (solamente el 4,9% de la Población en Edad de Trabajar cuenta con formación superior), superando únicamente a la provincia de Magdalena Centro que cuenta con el 4,4% de su población. Este nivel de población en edad de trabajar con educación superior, está por debajo de provincias como Oriente (5,8%) y Guavio (11,6%), y muy distante de la de provincias como Sabana Occidente (16,1%) o Sabana Centro (23,4%), que cuentan con sectores productivos que generan más valor agregado y demandan personal con un mayor nivel de formación.

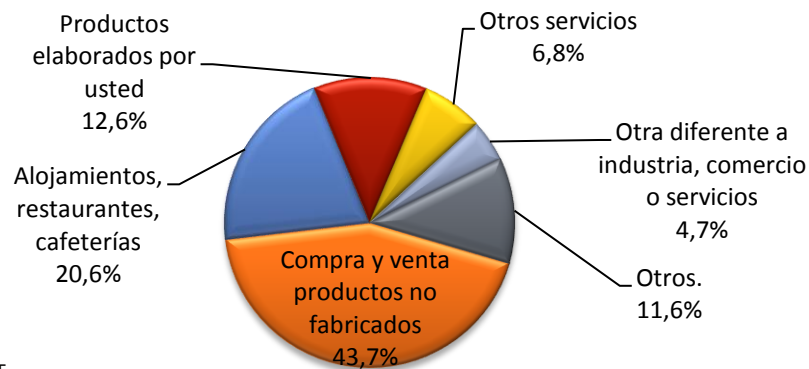
**Gráfica 22**  
**Población con educación superior en las Provincias de Cundinamarca como porcentaje de la fuerza laboral**



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

Por otro lado, resulta importante mencionar que la mayor parte de la población de la Provincia de Medina que se encuentra ocupada, se vincula al desarrollo de actividades de servicios como la compra y venta productos no fabricados por ellos mismos (43,7% del total de personas que laboran) o a actividades de alojamientos, restaurantes y cafeterías (20,6%). Otra de las actividades que tiene alta participación en el total de personas empleadas es la producción de bienes y servicios por su propia cuenta, que tiene el 12,6% de las personas empleadas en la provincia.

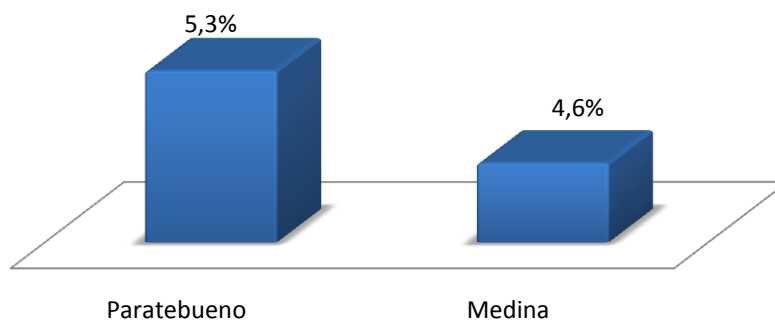
**Gráfica 23**  
**Personas empleadas en la Provincia Medina según actividades económicas 2005**



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

Al analizar la calificación del recurso humano al interior de la Provincia, se puede apreciar que el municipio de Paratebueno cuenta con un mayor nivel de población con formación superior o de posgrado, con el 5,3% de la población en edad de trabajar, mientras que en el municipio de Medina este indicador es del orden de 4,6%.

**Gráfica 24**  
**Población con educación superior en la provincia de Medina como porcentaje de la fuerza laboral de cada municipio 2005**

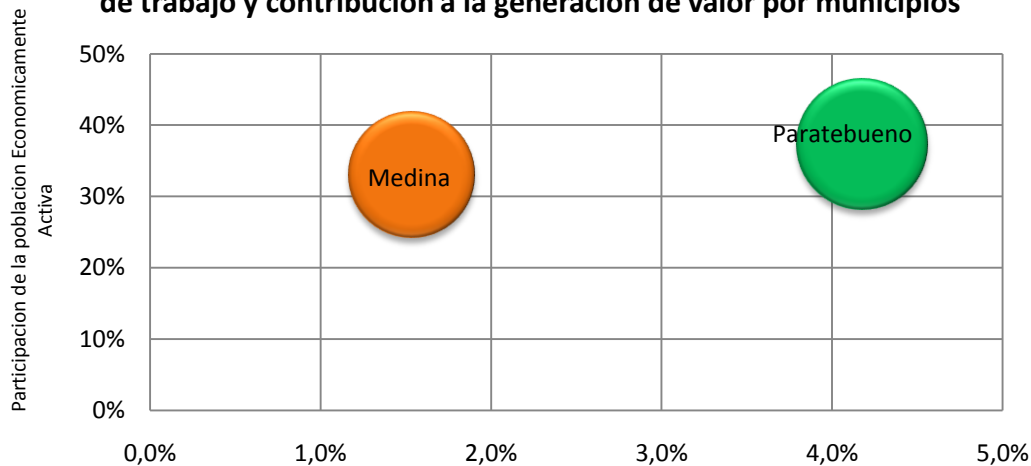


Fuente: DANE, Censo 2005.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Finalmente, al analizar la población económicamente activa y cruzarla con su lugar de trabajo, encontramos que en la mayor parte de los habitantes de la Provincia trabajan en su municipio de residencia: en Medina, la tasa de movilidad de la mano de obra día a día no es alta, solamente el 1,5% de la población económicamente activa trabaja en un lugar diferente a su municipio, mientras que en Paratebuena esta tasa se eleva un poco hasta llegar al 4,2%.

**Gráfica 25**

**Población económicamente activa en la Provincia de Medina, lugar de trabajo y contribución a la generación de valor por municipios**



Fuente: DANE, Censo 2005.

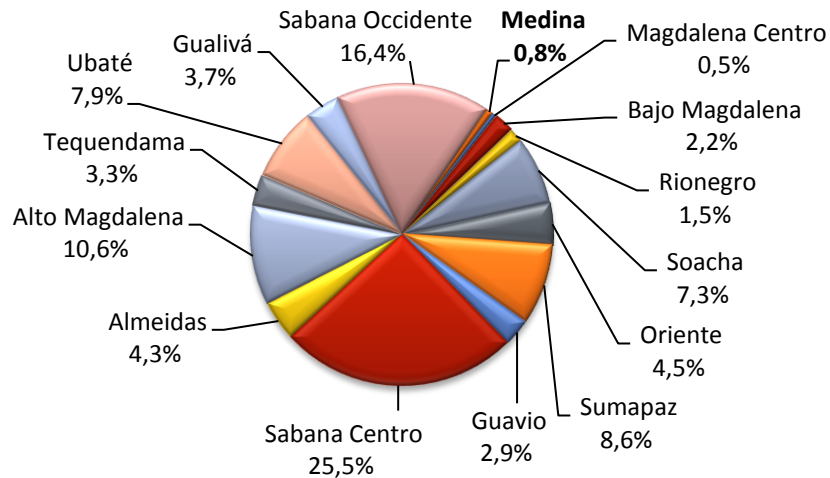
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Trabaja en un lugar diferente a su Municipio

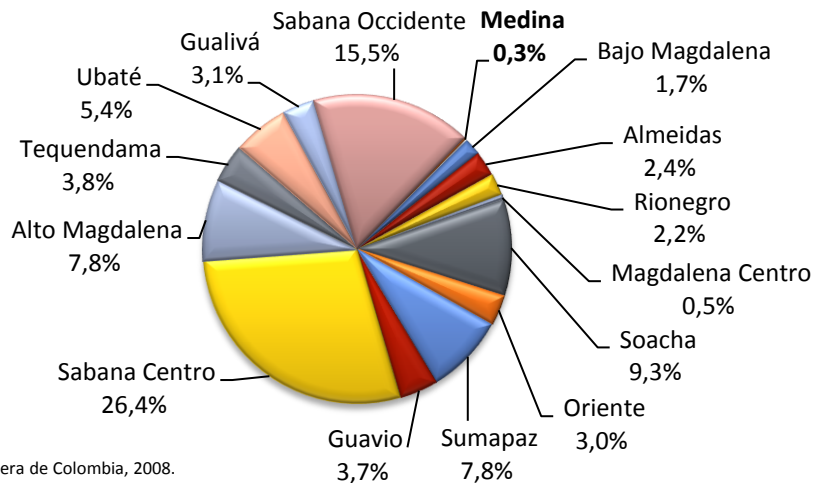
#### **x. Sector Financiero**

En el 2008, la Provincia de Medina se ubicó como el penúltimo mercado financiero de Cundinamarca, después de Magdalena Centro. Para este año, la provincia concentró el 0,8% del total de colocaciones del Departamento, mientras que aportó solamente el 0,3% de las captaciones de los bancos del departamento. El monto de las colocaciones realizadas por los bancos en la provincia de Medina ascendió a los \$14.073 millones de pesos, conformado principalmente por créditos de comercio (71,3%), microcréditos (25,1%) y créditos de consumo (3,5%); mientras que los ahorros depositados por los habitantes y las empresas de la Provincia en estas entidades financieras fueron del orden de los \$5.895 millones de pesos, producto de los depósitos en cuentas corrientes (54,7%), cuentas de ahorro (41,2%), y certificados de depósito a término (CDT's) (4,2%).

**Gráfica 26**  
**Distribución de las colocaciones del sistema financiero en Cundinamarca 2008**



**Distribución de las las captaciones del sistema financiero en Cundinamarca 2008**



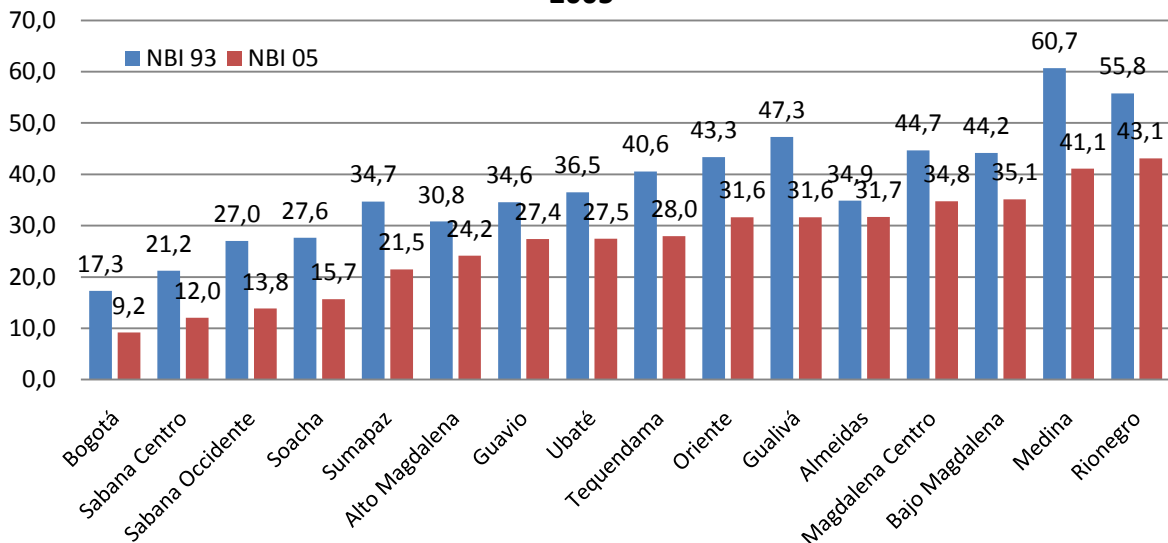
Fuente: Super Intendencia Financiera de Colombia, 2008.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

En cuanto a la presencia del sector financiero en la provincia, es importante mencionar que, según cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia, en la provincia de Medina existen 2 bancos, que cuentan con 2 oficinas en la región, lo que dificulta, en cierta medida, el acceso a recursos por parte de los habitantes de la Provincia. Otra de las barreras que se encuentran en torno al acceso al crédito –de acuerdo a lo expresado por actores locales de la región-, es el nivel de exigencias que tienen algunas de las entidades financieras para que los habitantes, lo que limita el acceso a los recursos necesarios para desarrollar y emprender actividades productivas.

## 2. CONDICIONES DE VIDA

Entre 1993 y 2005, el porcentaje de población pobre de la Provincia de Medina, medido por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)<sup>13</sup>, disminuyó 19,6 puntos porcentuales, al pasar de 60,7% a 41,1%. Esta disminución fue una de las más significativas en Cundinamarca, ya que en 1993 la provincia de Medina era la provincia más pobre del departamento con el 60,7% de sus habitantes. A pesar de esta disminución, en 2005 Medina era la segunda provincia con mayor porcentaje de población en condición de pobreza en Cundinamarca (41,1% de su población).

**Gráfica 27**  
**Población pobre por NBI en provincias de Cundinamarca 1993 Vs. 2005**



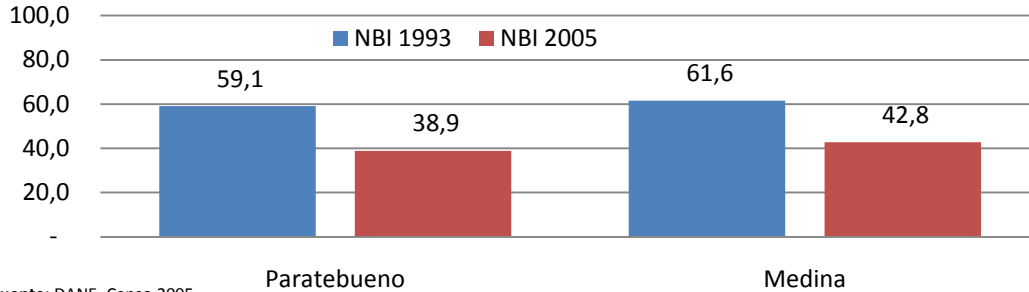
Fuente: DANE, Censo 2003, 2005.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Sobre este punto es importante mencionar que en el municipio de Paratebueno hubo una disminución de 20,3% en el índice de NBI entre el periodo 1993 – 2005, mayor al registro de Medina que fue de 18,8%. Se asume que la localización y ruralidad pueden ser factores que expliquen dicho comportamiento: el hecho de que Paratebueno esté ubicado sobre una vía nacional le genera mayores oportunidades económicas que las que puede tener el municipio de Medina, y eso se refleja en las mejoras de las condiciones de vida.

<sup>13</sup> La metodología de NBI busca determinar, con ayuda de algunos indicadores simples, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas. Los grupos que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como pobres. Los indicadores simples seleccionados, son: Viviendas inadecuadas, Viviendas con hacinamiento crítico, Viviendas con servicios inadecuados, Viviendas con alta dependencia económica, Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela. Información tomada de la página web del Departamento Nacional de Estadísticas DANE.  
[http://www.dane.gov.co/index.php?itemid=831&id=346&option=com\\_content&sectionid=35&task=category](http://www.dane.gov.co/index.php?itemid=831&id=346&option=com_content&sectionid=35&task=category)

**Gráfica 28**

**Población pobre por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en los municipios de la provincia de Medina 1993 Vs. 2005**

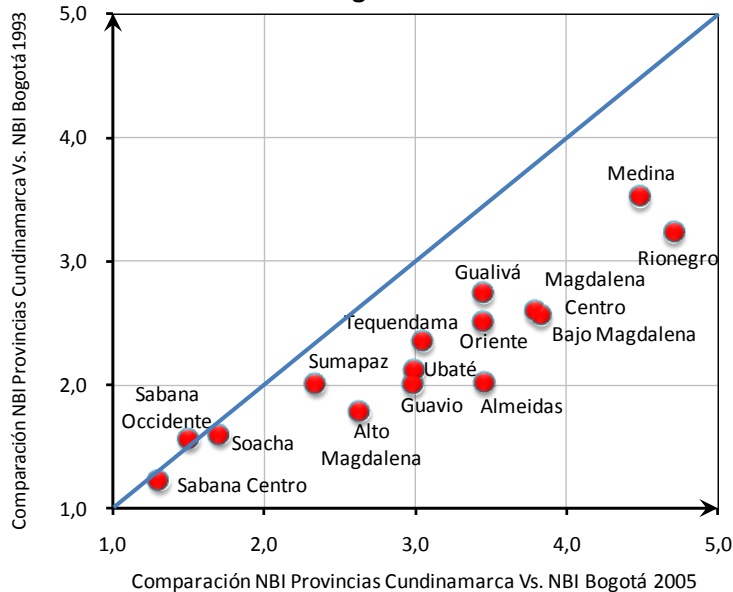


Fuente: DANE, Censo 2005.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Lo anterior evidencia que los avances aún no son suficientes: si se analiza en una perspectiva comparada con Bogotá, capital del país y donde se registran las mejores condiciones de vida, es posible apreciar que la Provincia de Medina aún se encuentra muy distante de los niveles de vida que allí se registran. En la siguiente gráfica se presenta un comparativo del grado de convergencia entre la población pobre por NBI en Bogotá y cada una de las provincias de Cundinamarca en 1993 y 2005, simplemente para concluir que, el hecho de estar cerca a Bogotá y tener una relación económica dinámica con esta, le ha permitido a las provincias de la Sabana mejorar notablemente sus condiciones de vida respecto al resto de provincias del departamento.

**Gráfica 29**

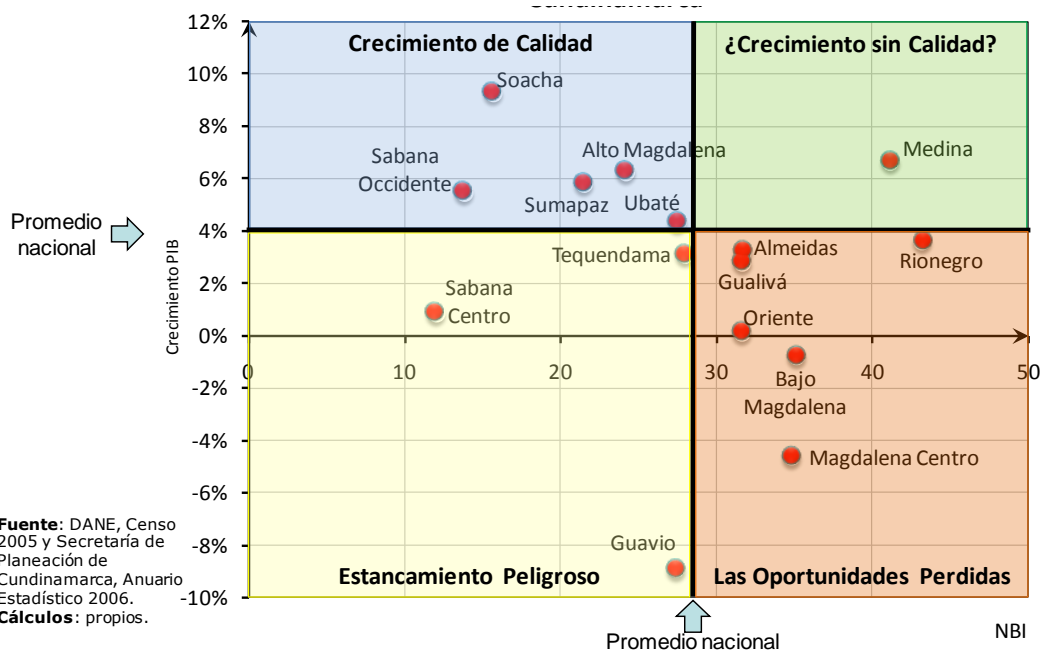
**Convergencia de las provincias de Cundinamarca al NBI de Bogotá 1993 Vs. 2005**



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

En este sentido, si se compara los índices de crecimiento económico<sup>14</sup> que se presentaron en la Provincia de Medina durante el período 2002 - 2005 con las reducciones en los índices de pobreza en la región, se puede observar que aunque la tasa promedio de crecimiento económico que tuvo la provincia (6,6% en el periodo 2002-2005) fue superior al promedio Nacional (4%), todavía se mantiene un alto nivel de NBI en la región (41,1%). Lo que permite ubicar a la Provincia de Medina en el cuadrante “¿Crecimiento sin calidad?”, que plantea básicamente que a pesar de que en la provincia se ha dado un buen nivel de crecimiento económico y que se han mejorado los niveles de NBI en la región, todavía existen grandes falencias respecto al nivel de población pobre que habita en la misma.

**Gráfica 30**  
**Crecimiento del PIB en Provincias de Cundinamarca 2002-2005 Vs. Necesidades Básicas Insatisfechas en Provincias de Cundinamarca 2005**



De 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 como decisivo para las decisiones de localización de empresas extranjeras y locales. En este aspecto, la Provincia de Medina

<sup>14</sup> El crecimiento económico de las provincias de Cundinamarca se calcula con base en las cifras de 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:

$$C = \frac{PIB_{2005} - PIB_{2002}}{PIB_{2002}} \times 100$$



registró, durante el 2009, un total de 4 homicidios comunes. Esta cifra fue la más baja entre las provincias de Cundinamarca, mucho menor que los niveles registrados en Soacha (104) o Sabana Centro (39). Si bien el número de homicidios en la Provincia se incrementó en un caso frente a 2008, es inferior al registrado en 2007, lo que evidencia una tendencia generalizada a su reducción en la región. Al interior de la Provincia el mayor número de casos se registró en Paratebueno (3).

**Tabla 6. Homicidios comunes en Provincias de Cundinamarca 2007-2009**

Provincia	2007	2008	2009
ALMEIDAS	8	8	11
ALTO MAGDALENA	23	22	13
BAJO MAGDALENA	17	13	25
GUALIVÁ	43	22	16
GUAVIO	11	6	8
MAGDALENA CENTRO	8	5	6
<b>MEDINA</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
ORIENTE	20	11	10
RIONEGRO	25	23	15
SABANA CENTRO	56	50	39
SABANA OCCIDENTE	51	37	38
SOACHA	110	100	104
SUMAPAZ	40	36	31
TEQUENDAMA	22	24	29
UBATÉ	27	16	20

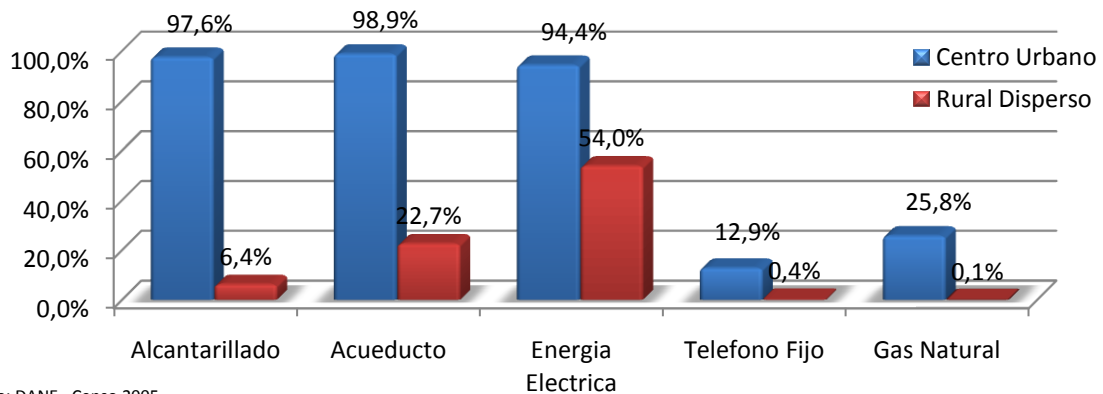
Fuente: Departamento de Policía Cundinamarca, Centro Investigaciones Criminológicas

### 3. INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS

El contar con 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 servicios públicos. La Provincia de Medina cuenta un buen nivel de cobertura de servicios públicos básicos a nivel urbano. En alcantarillado asciende al 97,6%, en acueducto al 98,9%, mientras que en energía eléctrica al 94,4%. Las mayores dificultades se expresan en el sector rural, en donde la cobertura de energía eléctrica y de acueducto es de las más bajas del departamento (54% y 22,7% respectivamente), mientras que en alcantarillado es de solamente el 6,4%. Si se tiene en cuenta que más del 64% de la población de la provincia habita en el sector rural, se puede observar que el déficit de cobertura de servicios públicos a nivel rural representa una gran debilidad para la provincia. Otro de los aspectos que expresaron algunos actores locales de la región, son los problemas en términos de calidad y continuidad que registran algunos de estos servicios.

En materia de telefonía fija, se registran bajas tasas de coberturas en el servicio en la Provincia de Medina, que ha sido compensado en parte con la masificación del uso del celular como medio de comunicación. Entre tanto, en gas natural los niveles de cobertura son incipientes.

**Gráfica 31**  
**Cobertura de Servicios Públicos en la Provincia de Medina 2005**



Fuente: DANE, Censo 2005.

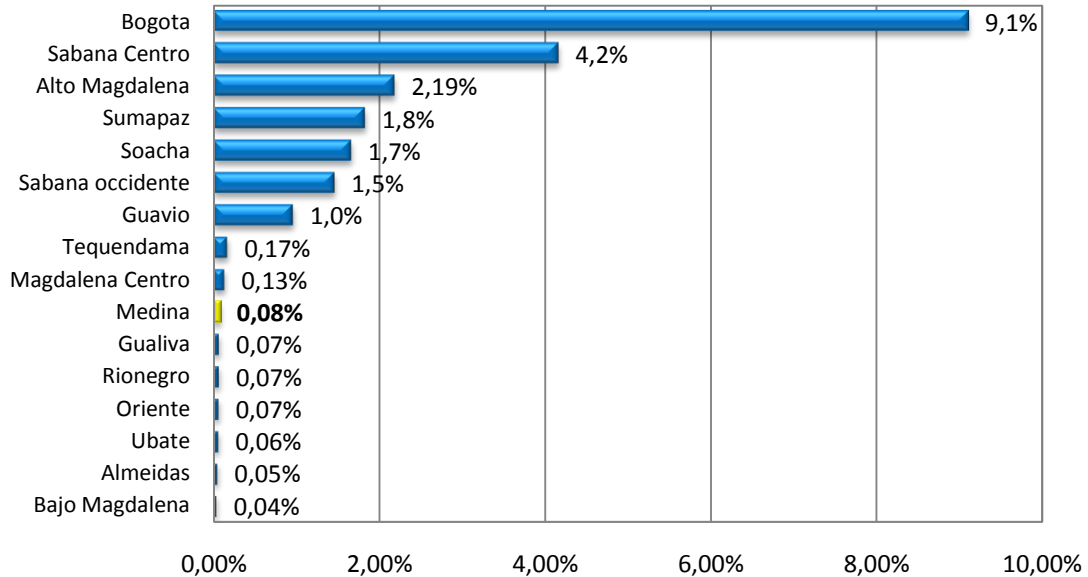
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

Otro aspecto importante que debe tenerse en cuenta es el acceso a tecnologías de información. La tasa de penetración de Internet en la Provincia de Medina, medida como el número de suscriptores sobre el total de la población, es del 0,08%, a pesar de que es una de las tasas más bajas entre las provincias de Cundinamarca, está por encima de la de provincias como Gualivá (0,07%) y Rionegro (0,07%), Sin embargo, está muy lejos de provincias como Sabana Occidente (4,2%) o Alto Magdalena (2,2%).

Los estándares internacionales establecen que, en un país como Colombia, por cada suscriptor a internet, en promedio 5 personas tienen acceso al servicio. En consecuencia, en la Provincia de Medina menos del 1% de las personas logran acceder a Internet, aún muy lejos de la mejor práctica en Colombia, representada por Bogotá, con un porcentaje de 45% de su población total suscrita a internet. El mayor número de suscriptores en la Provincia de Medina son instituciones educativas (50%) y corporativos (29,6%). El 87,5% de las conexiones de internet en el municipio de Medina son conexiones de banda angosta, mientras que en el municipio de Paratebuena este porcentaje llega al 100% de las conexiones de internet.

**Gráfica 32**

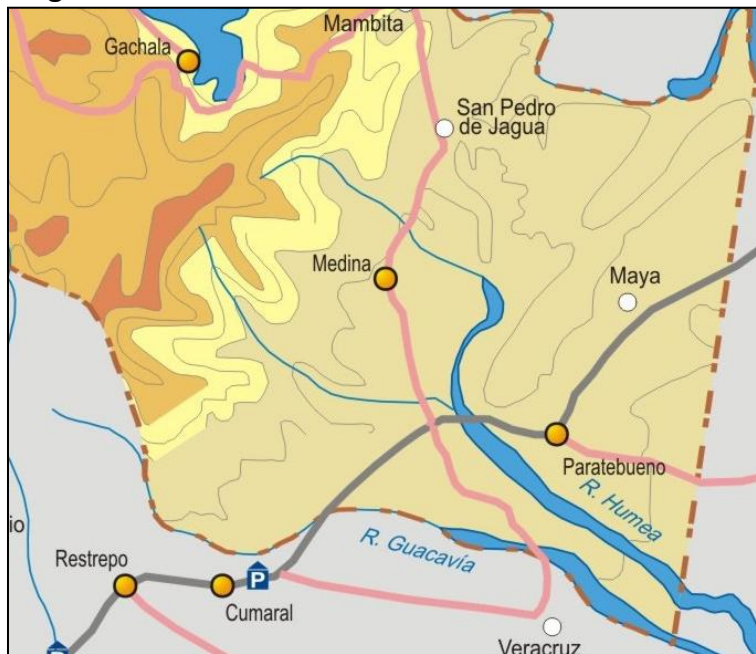
**Tasa de penetración de Internet en Provincias de Cundinamarca 2008**



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

Un tercer factor que debe ser tenido en cuenta es el transporte y la infraestructura vial disponible: según cifras del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá y de la Cámara de Comercio de Villavicencio, la provincia de Medina cuenta con 1 empresa dedicada al transporte, específicamente transporte de carga. En cuanto a las vías de la Provincia de Medina resulta importante mencionar que la vía Nacional Troncal del Llano que va desde la ciudad de Bogotá hasta el municipio de Yopal, cruza por el municipio de Paratebuena, lo que ha permitido tener mejores condiciones en términos de infraestructura vial en la provincia. Además, la provincia cuenta con la Troncal Departamental del Llano que va desde el Cruce-Medina hasta San Pedro Jagua-Maya, y cuenta con 87,4 Km y permite conectar al municipio de Medina con la provincia del Guavio y el departamento de Boyacá.

**Figura 4. Infraestructura vial de la Provincia de Medina**



El cuarto elemento a evaluar es la oferta de programas de formación superior para el recurso humano de la región. En este aspecto, la provincia de Medina contaba en 2006 con 210 instituciones educativas a nivel rural y urbano, que prestaban apoyo para la formación primaria y secundaria de la población. Sin embargo, la Provincia no cuenta con entidades educativas en formación técnica y superior como el SENA o los Centros Regionales de Educación (CERES) que actualmente está promoviendo el Ministerio de Educación Nacional, lo cual evidencia una debilidad en la Provincia sobre la que deben priorizarse acciones tendientes a mejorar las competencias laborales de los habitantes.

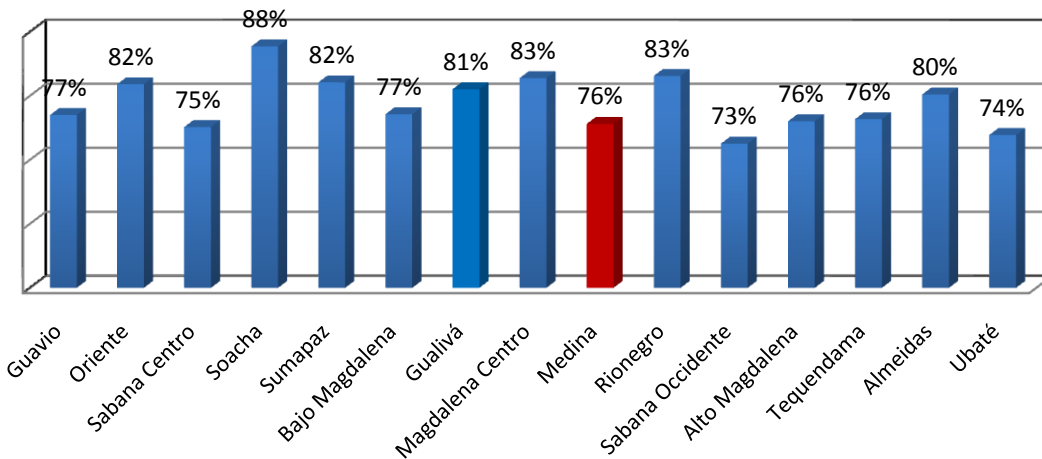
Un factor adicional que debe ser evaluado es la infraestructura de servicios de salud. Según cifras del Anuario Estadístico de Cundinamarca, en la Provincia de Medina existen 5 entidades prestadoras de salud. Entre estas se encuentran 2 hospitales o clínicas Nivel I, y 3 centros de Salud o de Servicio. Los actores locales de la región plantean que los servicios de Salud de la provincia son deficientes tanto en cobertura como en calidad en la prestación del servicio.

Finalmente, en materia de saneamiento básico, en la Provincia de Medina existe una Planta de Tratamientos de Aguas Residuales (PTAR), que está localizada en el municipio de Medina. De otro lado, también es importante mencionar que la Provincia de Medina cuenta con un distrito de riego ubicado en el municipio de Medina, que cuenta con una cobertura de 104 Hectáreas.

#### 4. ASPECTOS FISCALES

En el 2008, las quince Provincias que integran el departamento de Cundinamarca, registraron altos porcentajes de gasto público destinado a inversión (las participaciones fueron superiores al 70% del total del gasto). En términos agregados, los municipios que conforman la Provincia de Medina destinaron el 76% del total de su gasto a inversión, nivel que aún es distante del que tuvieron provincias como Soacha (88%), Magdalena Centro (83%), Rionegro (83%), Sumapaz (82%), y Oriente (82%).

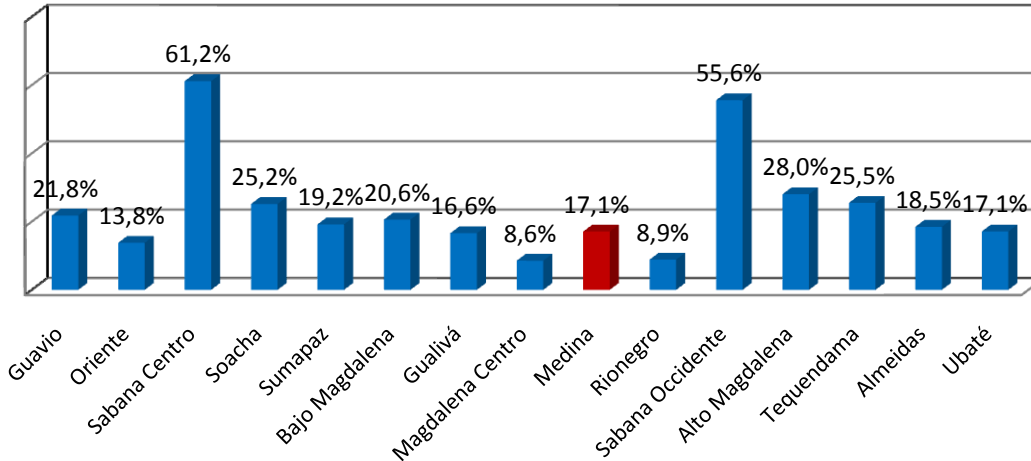
**Gráfica 33**  
**Porcentaje del gasto público destinado a inversión en las Provincias de Cundinamarca 2008**



Fuente: DNP, Ranking de Desempeño Fiscal, 2008.  
Cálculos: CEPEC-Universidad del Rosario.

Se destaca el hecho de que, para realizar la inversión, los municipios de la Provincia de Medina tienen una alta dependencia de recursos de transferencias y deuda: los ingresos corrientes, es decir los recursos propios generados por los municipios, solamente representan el 17,1% del total de ingresos en la Provincia. Adicionalmente, se debe mencionar que este nivel es el sexto más bajo entre las provincias de Cundinamarca.

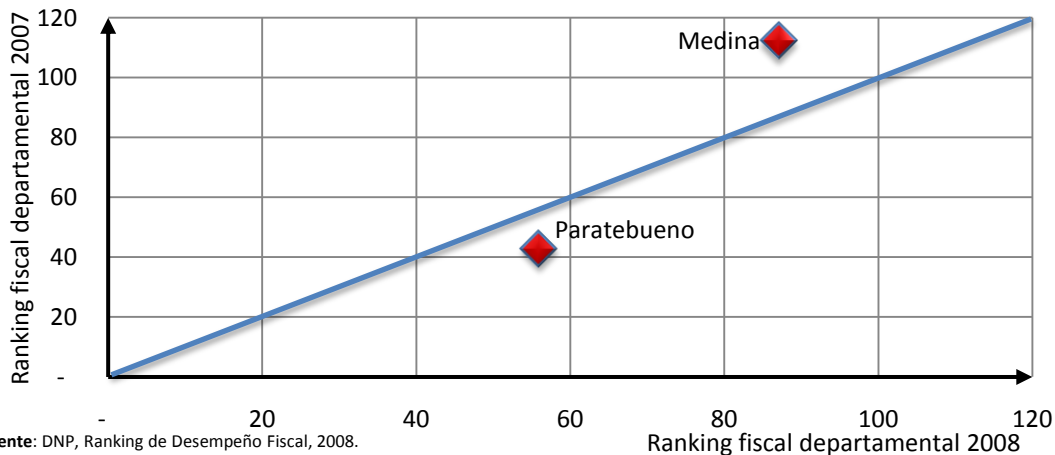
**Gráfica 34**  
**Porcentaje de ingresos que corresponden a recursos propios en Provincias de Cundinamarca 2008**



Fuente: DNP, Ranking de Desempeño Fiscal 2008.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario

Finalmente, al hacer un análisis de la evolución de cada uno de los municipios de la Provincia de Medina en el Ranking de Desempeño Fiscal elaborado por el Departamento Nacional de Planeación, se puede apreciar cómo, en el escenario departamental, el municipio de Medina tuvo una gran evolución dentro de este ranking al pasar del puesto 112 en 2007 al 87 en 2008. Sin embargo y a pesar del mejoramiento en el desempeño del índice, todavía presenta complicaciones en el aspecto fiscal que lo ubican en la posición 87 dentro de los municipios de Cundinamarca. Con respecto a Paratebuena, este municipio ocupó el puesto 56 en el año 2008, sin embargo, cayó en su posición con respecto al año anterior, cuando ocupó el puesto 43 del ranking departamental.

**Gráfica 35**  
**Evolución en el Ranking Departamental de Desempeño Fiscal de los municipios de la Provincia de Medina 2007 Vs. 2008**

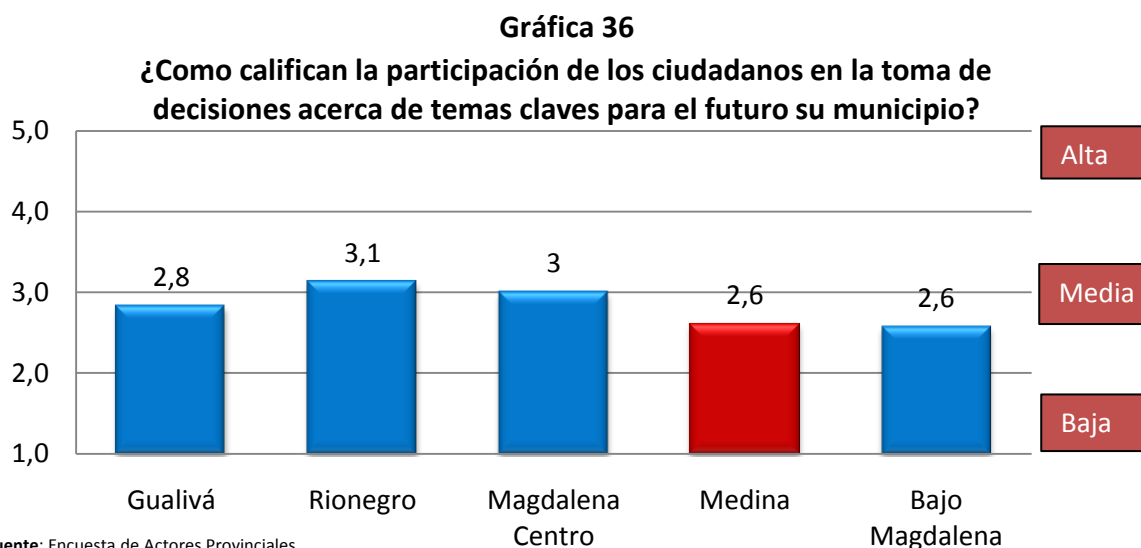


Fuente: DNP, Ranking de Desempeño Fiscal, 2008.  
Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario.

## 5. COMPROMISO INSTITUCIONAL

A continuación se presentan los resultados de un ejercicio de consulta con actores institucionales y empresariales de la Provincia de Medina, que más que la realización de una encuesta de alta representatividad, tenía el propósito de conocer la percepción de actores estratégicos 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.

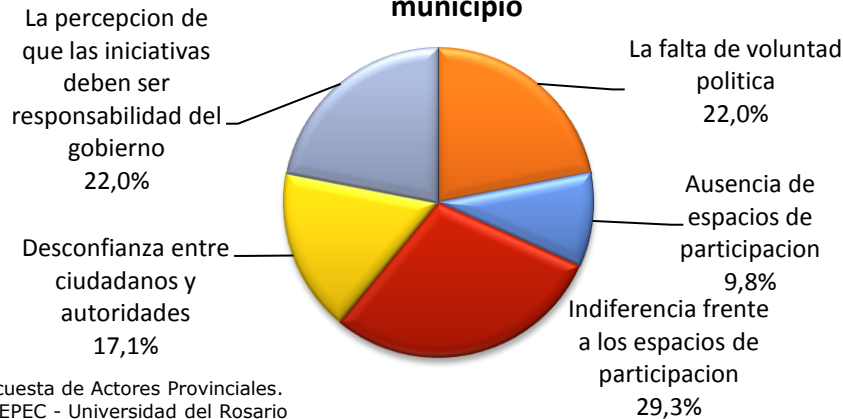
En este contexto, lo primero que se pidió a los actores locales que evaluaran fue la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones acerca de temas claves para el futuro de su municipio. Los resultados para las Provincias fueron bajos (alrededor de 3 en una escala de 1 a 5): en Medina calificaron la participación con 2.6, en el rango bajo, lo cual revela que los ciudadanos tienen una incidencia moderada en la toma de decisiones en los municipios de la Provincia. La provincia de Medina junto con Bajo Magdalena, tuvo la calificación más baja entre las cinco provincias consultadas en este ejercicio.



Las principales causas que motivan esta baja participación de los habitantes de la Provincia de Medina son la indiferencia de los ciudadanos frente a los espacios de participación existentes (29%), la falta de voluntad política para abrir espacios de participación (22%) y la percepción de que las iniciativas deben ser responsabilidad del gobierno (22%).

**Gráfica 37**

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

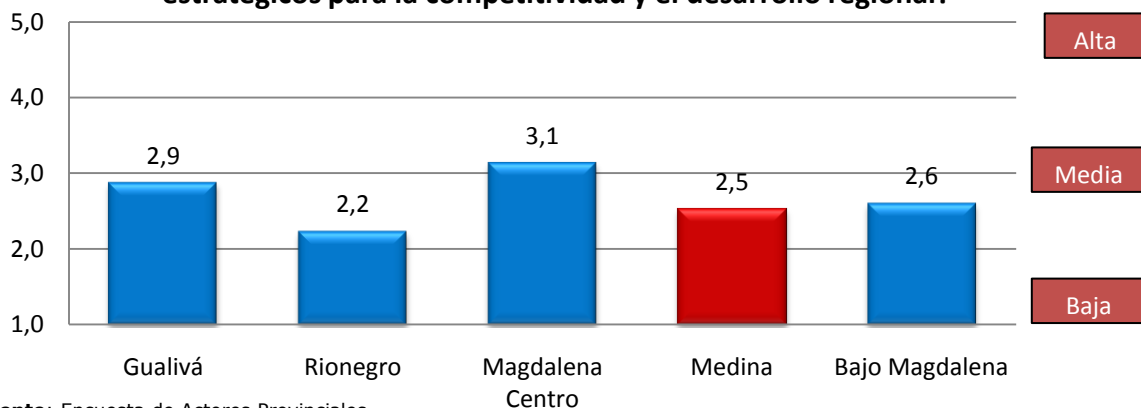


**Fuente:** Encuesta de Actores Provinciales.  
**Cálculos:** CEPEC - Universidad del Rosario

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 de ciudadana, los resultados para las Provincias fueron bajos (cercanos a 3 en una escala de 1 a 5): en Medina particularmente los actores consultados calificaron el trabajo conjunto de las instituciones públicas y privadas de la Provincia con 2,5, en el rango bajo, lo que evidencia un diálogo marginal y una baja articulación entre las diferentes instancias de la Provincia para el trabajo conjunto en el desarrollo de proyectos de impacto regional. Los resultados solamente estuvieron por encima de la provincia de Rionegro.

**Gráfica 38**

**¿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?**

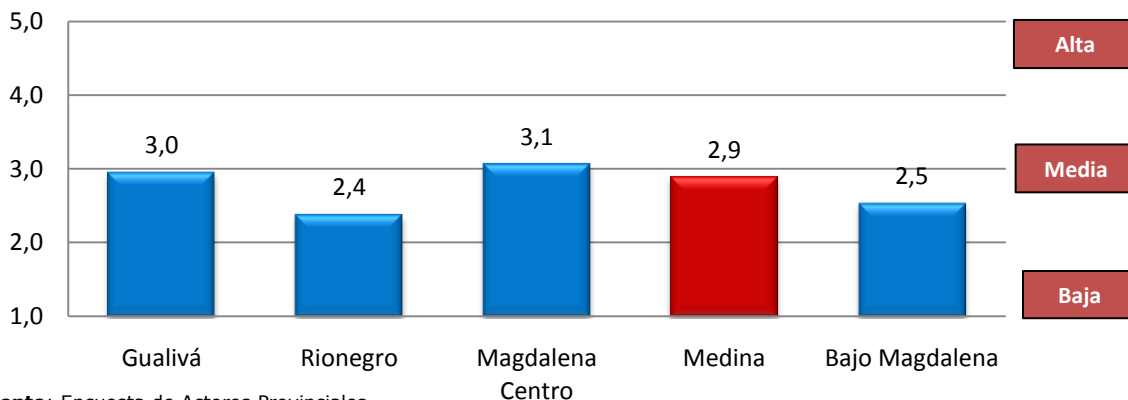


**Fuente:** Encuesta de Actores Provinciales.  
**Cálculos:** CEPEC - Universidad del Rosario



Los actores también evaluaron 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. Los resultados para las Provincias se mantuvieron en la media (alrededor de 3, en una escala de 1 a 5): en Medina calificaron el trabajo conjunto entre las administraciones públicas de la Provincia con 2.5, lo que evidencia un bajo nivel de articulación entre los líderes de los municipios en pro de un trabajo concertado por el desarrollo de la Provincia.

**Gráfica 39**  
**¿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?**

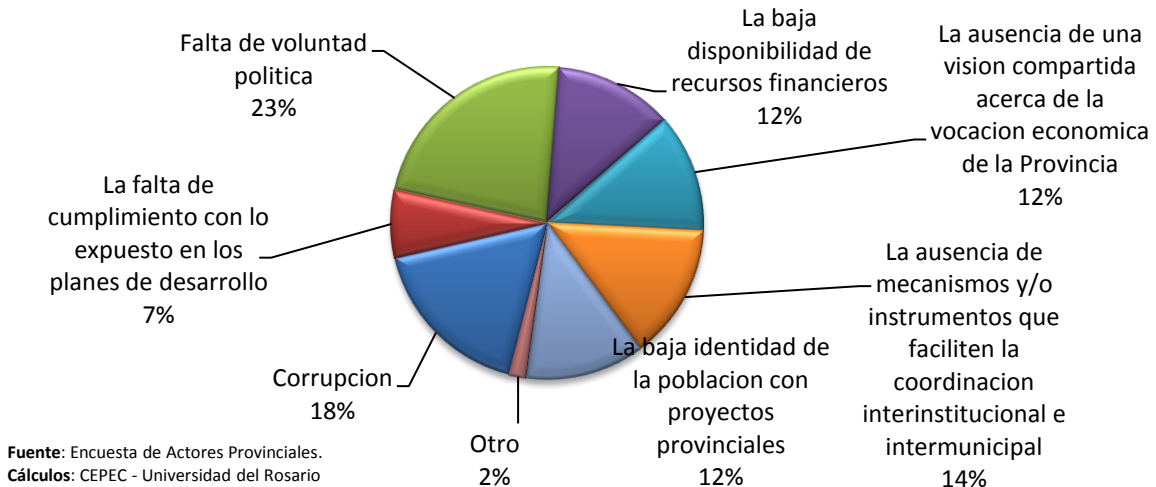


**Fuente:** Encuesta de Actores Provinciales.  
**Cálculos:** CEPEC - Universidad del Rosario

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 Medina, las mayores dificultades son la falta de voluntad política (23%), Corrupción (18%) y la ausencia de mecanismos y/o instrumentos que faciliten la coordinación interinstitucional e intermunicipal (14%).

**Gráfica 40**

**Obstáculos que más dificultan la gestión de proyectos provinciales para la competitividad y el desarrollo regional**



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 Medina, la mayor parte de los actores consideran estratégica una presencia permanente y visible de la Gobernación de Cundinamarca (18%), las Universidades (16%), las sub-sedes del SENA (14%) y las Corporaciones Ambientales Regionales (14%). La presencia institucional es reclamada para garantizar el avance en la implementación y ejecución de proyectos que fomenten la competitividad y el desarrollo económico regional de Medina.

**Gráfica 41**

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





## **C. DIAGNÓSTICO DE LA PROVINCIA DE MEDINA EN TÉRMINOS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (DOFA)**

En esta sección se presenta el diagnóstico de la Provincia de Medina, en términos de 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 internos 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**

- Alto potencial ganadero doble propósito en comparación con otras regiones del país.
- Cobertura en servicios públicos a nivel urbano.
- Condiciones para la obtención de productos como la Palma Africana, Piña, Caucho, Café, Papaya, Sábila, Cacao, Arroz, Plátano y pastos.
- Existencia de buenas condiciones de orden público en los municipios de la provincia.
- Riqueza hídrica.
- La producción Láctea en la provincia es importante.
- Buenas Condiciones agroecológicas (Climas, suelo)
- Posición geoestratégica de la provincia con respecto a los mercados cercanos. (Villavicencio y otros municipios, Marginal de la Selva, Zona Franca Villa/cio)
- Gran extensión de tierra para producción.

### **2. DEBILIDADES**

- La población de la provincia cuenta con pocas oportunidades laborales y empleos formales.
- Bajo nivel de consumo de bienes y productos por parte de los pobladores locales.
- Existe alto déficit de cobertura en servicios público básicos (Acueducto, Alcantarillado y Energía Eléctrica) en las zonas rurales.
- Ser parte de Cundinamarca y estar tan alejado del Mercado de Bogotá (Cerca de 200 Km.) empeora las condiciones competitivas de la provincia
- No existe infraestructura suficiente (Distritos de Riego) para la tecnificación y el apoyo a la producción agrícola.
- Deficiencia en los servicios de salud.
- Existe un bajo nivel educativo dentro de la población en edad de trabajar.



- Baja cultura de producción para el autoconsumo (Seguridad alimentaria)
- Baja presencia de Bancos y entidades financieras, y acceso a crédito
- Bajo nivel de penetración de TIC's.
- Bajo nivel de ingresos que corresponden a recursos propios en los municipios de la provincia (alta dependencia de las transferencias nacionales)
- Altos niveles de NBI.
- Falta de Compromiso Institucional.
- Falta de Políticas Públicas para la pequeños y medianos productores para el mercado local. (Mercado Ganadero)
- Deficiencia en la transferencia de tecnología para las actividades agropecuarias y asistencia técnica.
- Falta de Calidad y de continuidad en los servicios públicos de la Provincia.
- Mal Uso del Suelo. El suelo se destina a la producción ganadería, sin embargo, esta genera un alto nivel de empleo para la mano de obra en la provincia.
- Las actividades económicas que se realizan en la región (Ganadería) generan desigualdad de género.
- Falta de concientización hacia la importancia de la educación y la capacitación.
- Desconocimiento de formas de asociación y de creación de empresas
- Carencia de Vías y falta de calidad de las mismas en la provincia.

### 3. OPORTUNIDADES

- Existe posibilidad de atracción de población a la provincia dada su baja densidad poblacional y su gran extensión territorial.
- El suelo en la provincia es apropiado para actividades agrícolas y ganaderas.
- Existencia de creación de oportunidades económicas dada su gran extensión rural que aun no es cosechada.
- La provincia cuenta con diversidad paisajística la cual puede ser aprovechada como fuente de turismo.
- Cercanía al mercado de Villavicencio, llanos orientales y mercados vecinos.
- Creación de CERES (Centros Regionales de Educación Superior) en la provincia.
- Generación de empleo y de recursos para el municipio por la exploración petrolera.
- Potencializar la oferta de microcréditos para productores y empresas de la provincia.
- Ampliación de la oferta agropecuaria (frutales, porcinos, aves, equinos, aromáticas, piscicultura, forestales, hortalizas, flores exóticas)
- Implementación de mercados verdes.
- La vía alterna al Guavio (Medina, Mámbita, Gachalá, Ubalá).
- Tomar la energía de la central eléctrica del Guavio directamente.



#### 4. AMENAZAS

- Posibilidad de recorte de transferencias por parte del Gobierno Nacional.
- Fuga del recurso humano del municipio hacía otras regiones del país por falta de oportunidades económicas.
- La sostenibilidad del incremento de población desplazada que llega a los municipios
- Inestabilidad de los precios de la panela
- Desaparición del mercado de la panela dada la normatividad INVIMA
- Altos niveles de intermediación en la industria panelera
- Falta de control ambiental

#### 5. RESULTADO POR CUADRANTES

El diagnóstico de la Provincia concluye con un ejercicio que permite dimensionar la situación del Medina, a la luz del ejercicio de priorización realizado por los actores regionales en el taller de Paratebuena. Como se puede apreciar en la siguiente figura, la Provincia se encuentra en la parte superior izquierda del cuadrante “Hay que pellizcarse” de la Matriz de Posicionamiento Estratégico, lo cual quiere decir que dentro de sus aspectos internos aún pesan más las debilidades que las fortalezas. En consecuencia se requiere del desarrollo de acciones estratégicas orientadas a transformar esas debilidades en fortalezas. Por otra parte, la ubicación en el eje de los aspectos externos deja ver que la región tiene un mayor peso las oportunidades que las amenazas, lo cual implica que para avanzar en la ruta hacia la prosperidad estas deben ser aprovechadas de la mano con las fortalezas con las que ya se cuenta.

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 cual implica que para avanzar en la ruta hacia la prosperidad estas deben ser aprovechadas de la mano con las fortalezas con las que ya se cuenta.

**Figura 5. Ruta hacia la Prosperidad en la Provincia de Medina**



Fuente: CEPEC - Universidad del Rosario, construcción propia.

El diagnóstico DOFA de la situación competitiva y socioeconómica de Medina permite concluir que, a pesar de la existencia de marcadas debilidades y de la presencia de algunas amenazas, la provincia cuenta con un alto potencial para el diseño de estrategias que fomenten su desarrollo socio-económico. Su importante vocación agrícola en productos como piña, cacao y palma, en ganadería bovina, así como su abundante capital natural, se constituyen en factores determinantes para mejorar la competitividad de la región, sobre la base de criterios de desarrollo productivo con sostenibilidad e inclusión social. Por tanto, resulta fundamental la implementación de estrategias que incluyan las apuestas productivas competitivas, la formación del recurso humano, la inversión en CT&I y una gestión eficiente del territorio, para avanzar en una senda que conduzcas hacia la prosperidad.

# VISIÓN, EJES ESTRATÉGICOS Y AGENDA DE PROYECTOS PARA MEDINA

---

## IV. VISIÓN, EJES ESTRATÉGICOS Y AGENDA DE PROYECTOS PARA MEDINA

### A. PROCESO DE CONCERTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MEDINA

El proceso de construcción de la Agenda de proyectos transversales y sectoriales de impacto regional para la provincia de Medina, 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.

El proceso respondió a los criterios de construcción colectiva y concertada propuestos por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas -CEPEC- de la Universidad del Rosario, para el trabajo con los actores del sector público y privado que asistieron al taller convocado por la Gobernación de Cundinamarca. En este contexto, el 17 de septiembre de 2010, se llevó a cabo el taller de la provincia de Medina, el cual contó con la asistencia de 25 personas en el municipio de Medina.

**Figura 6. Taller provincial de construcción de visión, definición de ejes estratégicos e identificación de proyectos**



Fuente: CEPEC (2011), Universidad del Rosario. Taller realizado en Medina.

A continuación se presentan los principales resultados del proceso de construcción de la visión para la Provincia de Medina, así como del ejercicio de identificación de proyectos, a la luz de los ejes estratégicos seleccionados para la provincia.





## **B. VISIÓN PARA LA PROVINCIA DE MEDINA**

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

***En el 2020, la Provincia de Medina se consolidará como el principal centro agroindustrial de Cundinamarca, con énfasis en la elaboración de productos cárnicos y productos derivados de la piña, cacao, café, palma africana y arroz riego, gracias a la empresarización y tecnificación del sector agropecuario, y a la implementación de modelos de producción sostenible***

## **C. EJES ESTRATÉGICOS DE INTERVENCIÓN PARA LA PROVINCIA DE MEDINA**

El camino hacia la visión competitiva regional demanda la definición de aquellas áreas estratégicas en las que se deben implementar proyectos y acciones que posibiliten avanzar en esa dirección. En este contexto, la identificación de los ejes para el Plan de Competitividad y de Desarrollo Económico de la provincia de Medina se sustentó en dos elementos fundamentales: (i) el Plan de Competitividad promovido por la Comisión Regional de Competitividad para Bogotá y Cundinamarca,<sup>15</sup> y (ii) el enfoque de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).<sup>16</sup>

El resultado fue la identificación de cinco ejes estratégicos de intervención que combina las dos aproximaciones mencionadas (internacionalización; capital humano y empleo; sostenibilidad ambiental; transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico; y desarrollo de clúster), en los que la formulación de proyectos estructurantes redundaría en un mejoramiento sustancial de la competitividad y de las condiciones de vida de en la provincia de Medina. Sobre el particular se debe mencionar que un criterio fundamental para la selección de ejes estratégicos, corresponde a los lineamientos dados por la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico de la Gobernación de Cundinamarca, que señalan la necesidad de identificar proyectos económicos. En la siguiente Tabla se presentan los ejes identificados, así como una definición de los ámbitos en los que estarían enmarcados los proyectos y acciones a desarrollarse en las provincias.

---

<sup>15</sup> Presentado en la sección de contexto regional, en el que se identifican seis estrategias fundamentales: internacionalización; infraestructura; capital humano e innovación; sostenibilidad ambiental; transformación productiva; y desarrollo de clústers.

<sup>16</sup> En foque que se adapta perfectamente a la realidad económica de la región, al concebir el desarrollo competitivo con un enfoque que propicie la inclusión social -aspecto en el que existen falencias en Medina-, y que propone 11 ejes estratégicos: Infraestructura y localización; Crecimiento; Recursos naturales; Competitividad externa; Capital humano; Calidad de vida; Empresas; Innovación y tecnología; Instituciones; Gestión del gobierno; Inserción en la economía mundial.

**Tabla 7. Definición de ejes estratégicos de intervención en las provincias de Cundinamarca**

EJES ESTRATÉGICOS	DEFINICIÓN DE ÁMBITOS PARA IDENTIFICAR PROYECTOS
<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	Atracción de Inversión, Desarrollo Exportador y Promoción internacional.
<b>CAPITAL HUMANO Y EMPLEO</b>	Formación y capacitación del recurso humano
<b>SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL</b>	Producción limpia, mercados verdes, protección recursos naturales (forestal, minero, recursos hídricos), Disposición de Residuos Sólidos
<b>TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	Emprendimiento, Formalización, Cierre de brechas tecnológicas, Simplificación de trámites, Fomento a la Ciencia y la Tecnología para la Innovación, Mecanismos de Financiación
<b>DESARROLLO DE CLÚSTER</b>	Encadenamientos Productivos (Vocación Económica Provincial), Procesos de asociación empresarial, Cultura de asociatividad y cooperación

Fuente: CEPEC (2010). Con base en 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.

#### **D. AGENDA DE PROYECTOS PARA LA PROVINCIA DE MEDINA**

A partir de la visión y los ejes de estratégicos de intervención para la provincia, a continuación se presenta el listado de proyectos para Medina que fueron identificados 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 Medina acordaron gestionar.

**Tabla 8. Agenda de proyectos identificada para la provincia de Medina**

Eje Estratégico de actuación	Tipología de proyecto	Proyectos
CAPITAL HUMANO Y EMPLEO	Centros de Formación y emprendimiento	Programa de emprendimiento empresarial que incluya capacitación y apoyo microempresarial
TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	Planes, rutas y portafolios turísticos	<b>Ruta turística para Medina</b> (agroturismo, ecoturismo y turismo paisajístico)
	Infraestructura productiva (parques, distritos, centros	<b>Planta agroindustrial para el acopio y procesamiento de frutas, café y cacao</b>

Eje Estratégico de actuación	Tipología de proyecto	Proyectos
	de acopio, plantas procesadoras, sistemas de información)	Planta para el procesamiento de leche y sus derivados
		Planta para el procesamiento de palma africana
	Programas y/o Centros de apoyo técnico y/o acceso a mercados	<b>Centro de apoyo técnico agrícola (asesoría y asistencia en cultivo, producción, mantenimiento, y transferencia tecnológica)</b>
		<b>Centro de apoyo técnico ganadero (asesoría y asistencia en mejoramiento de pastos y razas, así como en transferencia tecnológica)</b>
Plantas de beneficio	<b>Planta de beneficio animal (bovino)</b>	
DESARROLLO DE CLÚSTER	Redes empresariales	Redes empresariales para la gestión de la cadena de los productos agroindustriales de la región

Fuente: CEPEC (2011), Universidad del Rosario.

## **E. CONDICIONES DE ÉXITO EN LAS INTERVENCIONES EN LA PROVINCIA DE MEDINA**

Como complemento a los Lineamientos Estratégicos para Medina, resulta importante recordar que toda estrategia o proyecto que se piense gestionar o implementar para mejorar la competitividad de la provincia de Medina, deberá considerar varios factores adicionales y tener en cuenta algunas **condiciones de éxito**, como requisito mínimo para garantizar que el impacto del plan de competitividad provincial sea el deseado. De acuerdo a lo anterior, el CEPEC de la Universidad del Rosario hace algunas recomendaciones para dicho fin:

- Un desafío que hoy tiene la provincia de Medina es la construcción de una infraestructura vial adecuada que permita mejorar las condiciones competitivas de la región. La construcción de vías secundarias y terciarias que soporten el desarrollo de proyectos como el frigorífico regional es prioritaria para mejorar las condiciones de transporte, distribución y comercialización de los productos. Además, el desarrollo de actividades relacionadas con turismo como el ecoturismo o agroturismo, requieren un mejoramiento en la infraestructura vial de la provincia que soporten su buen desarrollo.



- Adicionalmente, se debe garantizar una oferta de alternativas educativas y laborales de calidad a una población joven que busca oportunidades económicas, de emprendimiento y culturales, en un contexto de alto riesgo, asociado al hecho de haber sido afectada en el pasado reciente por las problemáticas propias del conflicto armado interno, en la cual el desarrollo económico de la región se truncó, y gran parte del recurso humano estuvo obligado a abandonar sus municipios.
- Se requiere el desarrollo de acciones que permitan identificar aspectos diferenciadores de la región que permitan la creación de una marca territorial para los productos de la provincia. Esto con el fin de generar un mayor nivel de reconocimiento y diferenciación de los productos de la región que les permita la generación de una ventaja competitiva.
- Finalmente, se recomienda el montaje de una Gerencia para la gestión y operación de los proyectos priorizados en el marco de los Planes Provinciales de Competitividad en el departamento de Cundinamarca. Se sugiere que este proceso sea liderado por la Secretaría de Desarrollo Económico y de Competitividad de la Gobernación de Cundinamarca en alianza con la recientemente creada Agencia de Desarrollo de Cundinamarca (ADECUN), así como con una institución que brinde el apoyo técnico necesario para la implementación de los proyectos identificados.

# PROYECTOS ESTRUCTURANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE LA PROVINCIA MEDINA

---

## V. PROYECTOS ESTRUCTURANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE LA PROVINCIA DE MEDINA

### A. GESTIÓN DE LA CONCERTACIÓN DEL PROYECTO PRIORITARIO Y DE MAYOR IMPACTO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD DE MEDINA

El proceso de gestión de la concertación del proyecto prioritario y de mayor impacto estratégico para la provincia de Medina tuvo lugar en las instalaciones del Salón del Concejo municipal de Paratebueno, el día viernes 18 de febrero de 2011, y contó con la participación de 11 representantes de los 2 municipios de la Provincia.

Sobre el particular se debe destacar el compromiso de los actores locales de la Provincia que asistieron al Taller, quienes garantizaron una participación nutrida y de muy buen nivel y con delegados de todos los municipios de la región. En la siguiente Tabla se presenta un listado de los actores de los municipios que asistieron al taller:

**Tabla 9. Asistentes a la reunión de concertación del proyecto prioritario y de mayor impacto estratégico para la Provincia de Medina**

PROVINCIA	NOMBRE	MUNICIPIO	INSTITUCIÓN	CARGO
<b>MEDINA (Asisten los 2 municipios)</b>	WILLIAM VEGA HIDALGO	MEDINA	ALCALDÍA MUNICIPAL	JEFE DE OFICINA PLANEACIÓN
	LINA MARCELA RODRIGUEZ	MEDINA	ALCALDÍA MUNICIPAL	PRESIDENTE DE UMATA
	GUILLERMO MAHECHA	PARATEBUENO	JAC-EUROPA	PRESIDENTE
	JAIME DAVID PARRA	PARATEBUENO	ALCALDÍA MUNICIPAL	SECRETARIO DE HACIENDA
	MATÍAS CABANZO	PARATEBUENO	ALCALDÍA MUNICIPAL	SECRETARIO DE GOBIERNO
	CUSTODIO SÁNCHEZ TORRES	PARATEBUENO	ALCALDÍA MUNICIPAL	ASESOR
	MIGUEL CÁRDENAS	PARATEBUENO	ALCALDÍA MUNICIPAL	UMATA
	NOHORA BENÍTEZ	PARATEBUENO	JAC-JAPON	PRESIDENTE
	JOSE VÍCTOR PUENTES	PARATEBUENO	JAC-CAÑO	PRESIDENTE
	EDISON ARENAS LEÓN	PARATEBUENO	CONCEJO MUNICIPAL	PRESIDENTE

Fuente: CEPEC (2011), Universidad del Rosario.

**Figura 7. Tercer Taller en la Provincia de Medina - Presentación resultados de priorización de proyectos para discusión con actores con poder de toma de decisiones**



Fuente: CEPEC (2011), Universidad del Rosario. Taller realizado en Paratebueno.

## **B. PROYECTO PRIORITARIO PLAN DE COMPETITIVIDAD DE MEDINA**

A lo largo de la intervención del CEPEC de la Universidad del Rosario, se han hecho evidentes la importancia de la actividad agrícola para la provincia y sus potencialidades para convertirse en una de las principales productoras del centro-oriente del país en cultivos como frutales, café y cacao. No obstante, los actores locales hicieron hincapié en las problemáticas asociadas a la carencia de espacios e infraestructuras que fomenten una producción formal, ambientalmente sostenible, y que al mismo tiempo congreguen, articulen y faciliten un trabajo conjunto entre los productores del sector, de tal forma que se puedan garantizar las condiciones idóneas para la generación de valor y el aumento de la competitividad de la actividad agrícola regional.

En este contexto, los actores de Medina llegaron a un consenso al establecer que el proyecto más estratégico a desarrollarse en la Provincia es la construcción de una **Planta agroindustrial para el acopio y procesamiento de frutas, café y cacao**, la cual, además de ser la herramienta para mejorar notablemente la calidad y productividad del sector agrícola, se convierta en el escenario para que empresas y unidades económicas dedicadas al cultivo y producción de frutales, cacao y café, adelanten y desarrollen estrategias y líneas de acción que busquen procesos productivos tecnificados y más eficientes, además de impulsar la transferencia tecnológica, la formalización empresarial, la asociatividad y la innovación.

Es importante resaltar que el proyecto prioritario 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 año 2020. En este contexto, el proyecto de la Planta agroindustrial para el acopio y procesamiento de frutas, café y cacao circunscribe su alcance a la realización de estudios para viabilizar la factibilidad de mercado, financiera, técnica y ambiental, y la elaboración del plan de acción para su construcción y puesta en funcionamiento, así como a la elaboración de los diseños de la infraestructura física de la Planta, que incluyen los componentes arquitectónico, eléctrico, hidráulico y estructural.

**Figura 8. Principales características del proyecto prioritario**

**Planta agroindustrial para el acopio y procesamiento de frutas, café y cacao**

**Costo estimado:** \$3.696.326.000\*

**Beneficio:**

- Crecimiento de 3% adicional en el PIB de Otros Productos Agrícolas de Medina; Crecimiento de 5% adicional en el PIB Industrial de Medina.

**Potencial de unidades económicas a beneficiar:**

- 2.595 unidades productivas.

**Socios estratégicos:**

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; Alcaldías Municipales; Gobernación de Cundinamarca; Corpoica; Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER); Federación de Cafeteros; Fedepanela; Instituto Colombiano Agropecuario (ICA); **Operador Privado**; Asociación de productores locales.



\* Costo aproximado e indicativo, incluye costo de maquinaria y equipo, diseños de la planta, estudios de factibilidad y plan de acción, terreno y construcción.

Fuente: CEPEC (2011), Universidad del Rosario.

Como complemento a lo anterior, a continuación se describen las **líneas maestras** que deben seguirse para avanzar en los estudios de factibilidad del proyecto:

**Tabla 10. Líneas Maestras para avanzar en la factibilidad del Planta agroindustrial para el acopio y procesamiento de frutas, café y cacao**

COMPONENTE	LÍNEAS MAESTRAS
1. Plan de acción	Deberá definir los objetivos de la Planta y, de acuerdo a ello, la línea y el perfil de los servicios y productos que ofrecerá, y el recurso humano requerido para dicho fin. El Plan además tendrá que establecer las actividades específicas que se desarrollarán al interior de la planta, las metas que esta busca cumplir y los indicadores para





COMPONENTE	LÍNEAS MAESTRAS
	<p>hacer seguimiento a la evolución y cumplimiento de dichas metas. Así mismo, el Plan determinará los valores impulsores de la Planta, propósito de la misma, tendencias globales que pueden afectarla, actores clave, factores estratégicos más importantes, áreas funcionales, además de definir su misión y visión, y los requerimientos específicos para su cumplimiento.</p>
<p>2. Estudio de factibilidad de mercado</p>	<p>A partir de los resultados de los estudios de prefactibilidad de mercado, en el que se realiza un análisis del mercado potencial de los servicios y productos que se fabricarían, ofrecerían y comercializarían en la Planta, de los posibles usuarios que allí se instalarían, los mercados nacionales e internacionales donde se podrían vender los productos y servicios, la estrategia preliminar de mercadeo y de posicionamiento a futuro de la Planta, la proyección inicial de ventas, así como de posibles compradores y proveedores; el Estudio de Factibilidad de Mercado deberá hacer una investigación y análisis detallado de los dos componentes fundamentales de todo mercado:</p> <p>En primer lugar, deberá considerar la realización de un perfil de la Demanda, específicamente al definir los factores que inciden para que los clientes elijan un producto, las razones que un producto se venda más que otro, la localización de los posibles clientes, su edad y nivel de ingresos, así como las estrategias de comercialización.</p> <p>En segundo lugar, concretará el perfil de la Oferta, tanto en términos de la actividad propia del parque (qué vender, dónde vender, a qué precio vender, cuánto vender y cómo vender), como de la competencia presente en la región (características de las empresas, qué capacidad tienen, a qué precio se venden esos productos o servicios, estándares de calidad, mercados potenciales de inserción, de dónde provienen esos productos o servicios, cuáles son las formas de comercialización, etc.).</p>
<p>3. Estudio de factibilidad financiera</p>	<p>A partir de los hallazgos de los Estudios de Factibilidad de Mercado, así como de prefactibilidad financiera (ingresos esperados, costo de mano de obra, materia, prima; y alternativas, riesgos y condiciones de financiamiento), el Estudio de Factibilidad Financiera deberá determinar la rentabilidad esperada del proyecto, decidir sobre su conveniencia, y programar la ejecución financiera.</p>

COMPONENTE	LÍNEAS MAESTRAS
4. Estudios de factibilidad técnica y ambiental	<p>A partir de un portafolio de opciones de localización previamente establecido, el Estudio Técnico deberá determinar la ubicación geográfica definitiva de la Planta (selección de la mejor alternativa) y determinar su tamaño. Para tal fin, evaluará la articulación con vías del orden nacional (en construcción y proyectadas); los requerimientos específicos en acometidas de servicios públicos; los acondicionamientos necesarios en el terreno, así como un presupuesto detallado de dichas acciones.</p> <p>Por su parte, el Estudio Ambiental tendrá la misión de determinar y cuantificar los efectos ambientales que tendrá la construcción de la Planta; las consecuencias que tendría la eliminación de los efectos ambientales identificados sobre la viabilidad del proyecto; así como los impactos de la normatividad ambiental vigente sobre la Planta.</p>
5. Diseños coordinados de infraestructura física	<p>A partir de los resultados de los estudios de factibilidad previos, se deberán realizar los diseños especializados (arquitectónicos, hídricos, eléctricos y estructurales) que deberá tener la Planta, en términos de la planta física de operación (infraestructura manufacturera, primer nivel de dotaciones de soporte a maquinaria y procesos, bodegas de almacenamiento, infraestructura administrativa, etc.), así como de las infraestructuras de soporte a la actividad productiva en su interior (vías y andenes, sistemas de seguridad, amoblamiento urbano interno, cerramientos, acometidas de servicios públicos, y otras dotaciones de soporte como por ejemplo básculas, tanques de almacenamiento, zonas verdes y parqueaderos, etc.).</p>

Fuente: CEPEC (2011), Universidad del Rosario.

Para un mayor detalle de los componentes de la Planta agroindustrial para el acopio y procesamiento de frutas, café y cacao en Medina, en el Anexo del Plan se presenta la ficha de Estadística Básica de Inversión (EBI). Adicionalmente, se presentan fichas EBI que orientan la implementación de otros cuatro proyectos identificados como estructurantes de la región: (i) Ruta turística para Medina; (ii) Centro de apoyo técnico agrícola; (iii) Centro de apoyo técnico ganadero, y (iv) Planta de beneficio animal.

# ANEXO – FICHA EBI PROYECTOS PRIORITARIOS PLAN DE COMPETITIVIDAD DE MEDINA

---

***PROYECTO 1: PLANTA AGROINDUSTRIAL PARA EL  
ACOPIO Y PROCESAMIENTO DE FRUTAS, CAFÉ Y  
CACAO***

## ***PROYECTO 2: RUTA TURÍSTICA PARA MEDINA***

## ***PROYECTO 3: CENTRO DE APOYO TÉCNICO AGRÍCOLA***

## ***PROYECTO 4: CENTRO DE APOYO TÉCNICO GANADERO***

## ***PROYECTO 5: PLANTA DE BENEFICIO ANIMAL***